

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Inkeri Koskela

**KOLMIKANTASUHTTEEN VAIKUTUKSET
VUOKRATYÖVOIMAN REKRYTOINTIIN**

Pro gradu –tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	10
1.2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaus	11
1.3. Tutkimuksen rakenne	11
2. VUOKRATYÖ JOUSTAVUUDEN MAHDOLLISTAJANA	13
2.1. Ulkoistettu työvoima ja vuokratyön määritelmä	13
2.2. Vuokratyön erityispiirteitä	14
2.2.1. Työvoiman joustavuus ja epätyypilliset työsuhteet	14
2.2.2. Vuokratyösuhteen kolmikantanäkökulma	13
2.3. Vuokratyö Suomessa	18
2.3.1. Toimialan kehitys ja rooli	18
2.3.2. Vuokrausyritysten tulevaisuus	20
2.4. Vuokratyövoiman käytön edut ja haitat	22
3. ONNISTUNEEN REKRYTOINNIN VAIHEET	26
3.1. Rekrytointi osana strategista henkilöstöjohtamista	26
3.2. Perinteisen rekrytointiprosessin kuvaus	28
3.2.1. Henkilöstösuunnitelma ja tarpeen määrittely	29
3.2.2. Toimenkuvan ja vaatimusten muodostaminen	29
3.2.3. Hankintakanavat	31
3.2.4. Haastattelut ja testaus	31
3.2.5. Valintapäätös ja työsopimus	33
3.2.6. Perehdyttäminen ja prosessin arviointi	34
3.3. Vuokratyövoiman rekrytointi	34
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
4.1. Laadullinen tutkimus	36
4.2. Tutkimuksen aineisto	36
4.2.1. Sisällönanalyysi	39
4.3. Tutkimuksen luotettavuus	39

5. VUOKRATYÖVOIMAN REKRYTOINTI	42
5.1. Vuokratyövoiman rekrytointiprosessi	42
5.1.1. Henkilöstösuunnitelma ja tarpeen määrittely	43
5.1.2. Toimenkuvan ja vaatimusten muodostaminen	44
5.1.3. Hankintakanavat	47
5.1.4. Haastattelut ja testaus	49
5.1.5. Valintapäätös ja työsopimus	51
5.1.6. Perehdyttäminen ja prosessin arviointi	53
5.2. Kolmikantasuhteen vaikutukset vuokratyövoiman rekrytointiin	54
5.2.1. Kiire	55
5.2.2. Ennakoiminen	56
5.2.3. Kumppanuussuhteen merkitys	56
5.2.4. Epätyypillinen työsuhde	57
5.2.5. Laajat verkostot	56
5.2.6. Kommunikointi	57
5.2.7. Työnantajamielikuva	58
5.2.8. Kaksi asiakasta	59
5.2.9. Liiketoimintariski	60
5.2.10. Asiantuntijoiden toteuttama rekrytointi	61
5.2.11. Rekrytointikanava	61
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6.1. Tutkimuksen yhteenveto	63
6.2. Johtopäätökset	66
6.3. Jatkotutkimuksen aiheita	68
LÄHDELUETTELO	70
LIITTEET	78

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1. Atkinsonin joustavan työvoiman malli	15
Kuvio 2. Kolmikantasuhde työvoiman vuokrauksessa	17
Kuvio 3. Maakuntaudistus vuonna 2019	20
Kuvio 4. Kuvaus kokonaistilanteesta	24
Kuvio 5. Henkilöstösuunnittelu	27
Kuvio 6. Perinteinen rekrytointiprosessi	28
Kuvio 7. Vuokratyövoiman rekrytointiprosessi	43

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Asiantuntijahaastattelut	38
---	----

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Inkeri Koskela

Tutkielman nimi:Kolmikantasuhteen vaikutukset
vuokratyövoiman rekrytointiin**Ohjaaja:**

Jenni Kantola

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Yksikkö:

Johtamisen yksikkö

Koulutusohjelma:

Henkilöstöjohtaminen

Aloituvuosi:

2013

Valmistumisvuosi:

2017

Sivumäärä: 78

TIIVISTELMÄ

Vuokratyö nähdään joustavan työvoiman ääri-ilmiönä, minkä avulla yritykset pyrkivät paremmin vastaamaan globaaliin kilpailuun ja työelämän jatkuviin muutoksiin. Kun työvoima hankitaan yrityksen ulkopuolelta vuokratyönä, myös vuokratyövoiman rekrytoinnin päävastuu siirtyy vuokrausyritykselle. Vuokratyövoiman välittäminen on vuokrausyritysten pääsääntöinen tulonlähde, joten rekrytointiprosessin hallinta ja laadukas läpivienti ovat keskeinen osa heidän liiketoimintaansa. Vuokratyövoiman rekrytointi poikkeaa tavanomaisesta suorarekrytoinnista siten, että siinä on kahden osapuolen sijaan kolme toimijaa: vuokrausyritys, käyttäjäyritys sekä vuokratyöntekijä. Tästä tilanteesta käytetään myös nimitystä kolmikantasuhde.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen vuokratyövoiman rekrytointiprosessi on ja minkälaisia vaikutuksia kolmikantasuhteella on vuokratyövoiman rekrytointiin. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka tavoitteena on tarkastella ilmiötä vuokrausyritysten rekrytointiasiantuntijoiden näkökulmasta sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vuokratyövoiman rekrytoinnilla on kolmikantasuhteesta johtuvia erityispiirteitä. Näistä erityispiirteistä korostuvat erityisesti rekrytoinnin kiireellisyys sekä kommunikoinnin merkitys. Jatkotutkimus on kuitenkin tärkeää, sillä vuokratyövoiman rekrytoinnissa tulisi ottaa huomioon myös vuokratyöntekijän sekä käyttäjäyrityksen näkökulmat.

AVAINSANAT: vuokratyö, rekrytointiprosessi, kolmikantasuhde, vuokratyövoiman rekrytointi

1. JOHDANTO

Henkilöstö on yrityksen tärkeä elementti, sillä vain sen avulla voidaan muokata olemassa olevista resursseista arvoa tuottavia tuotteita ja kilpailla tehokkaasti markkinoilla (Strömmer 1999: 10-11). Tavallisesti henkilöstöhankinta perustuu henkilöstösuunnitelman mukaiseen henkilöstötarpeeseen (Kauhanen 2006: 68). Nykyään yritysten pyrkimyksenä on kuitenkin lisätä henkilöstöresurssien joustavuutta (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006: 11). Yksi keino hankkia joustavaa työvoimaa on ulkoistettu työvoima, mikä tarkoittaa, että työ teetetään jollakin muulla keinolla kuin yrityksen omalla henkilöstöllä. Tähän päätökseen on useita syitä, joista esimerkkeinä ovat oman työvoiman osaamisen puute tai työvoiman tilapäinen tarve. Yksi ulkoistetun työvoiman muoto on vuokratyö. (Elomaa 2011: 15.)

Vuokratyö on lisääntynyt ja monipuolistunut viime vuosina voimakkaasti Suomessa. Työmarkkinoilla eri rooleissa ovat vuokratyöntekijät, vuokratyövoimaa käyttävät yritykset, vuokratyövoimaa välittävät yritykset sekä ammattiliitot. Ne kaikki vaikuttavat siihen, millaiseksi ala tulee kehittymään tulevaisuudessa. Viitala ym. (2006) mainitsevat, että vuokratyöllä on piirteitä, jotka palvelevat useimpia osapuolia. Vuokratyövoimamarkkinat hakevat tällä hetkellä vielä muotoansa, joten laajempi keskustelu aiheesta on tärkeää. (Viitala ym. 2006: 2 – 3.) Vuokratyöstä on käyty keskustelua viime vuosina paljon etenkin vuokratyöntekijöiden näkökulmasta, mutta vuokrausyritysten roolia ei ole tuotu esille (Viitala ym. 2006: 29). Työvoiman vuokrauksen toimialan tieteellinen tutkimus on vielä hyvin alkeellista (Coe, Jones & Ward 2010: 1055), joten on tärkeää että aihetta pyritään tarkastelemaan laajemmin.

Rekrytointi on sekä henkilöstöjohtamisen että koko liiketoimintastrategian kannalta merkittävä tekijä, sillä uuden työntekijän palkkaamisella on pitkäaikaisia vaikutuksia tuotteiden ja palveluiden laatuun, toiminnan sujuvuuteen sekä yrityksen tehokkuuteen. Jo tehtyä rekrytointia on vaikea lopettaa tai muuttaa, joten on tärkeää, että prosessi suoritetaan strategisesti ja pitkäjänteisesti. (Helsilä & Salojärvi 2009: 119; Kauhanen 2006: 35 – 36.) Rekrytointi on taloudellisesti suuri investointi ja parhaimmillaan se mahdollistaa toiminnan, asiakaspalvelun sekä kehityksen parempaa laatua ja vaikuttaa siten yrityksen tuloksellisuuteen positiivisesti. Huonosti tehty rekrytointi vaikuttaa negatiivisesti yritykseen, asiakkaisiin sekä palkattuun työntekijään. (Strömmer 1999: 243, Viitala 2009 a: 100 – 102.)

Vuokrausyrityksen ydinliiketoimintaa on vuokratyöntekijöiden välittäminen sekä erilaiset rekrytoinnit, joista pääsääntöinen tulonlähde on vuokratyövoiman välitys (Kasvio & Tjäder 2007: 185). Tämän vuoksi on tärkeää, että vuokratyövoiman rekrytointi suoritetaan onnistuneesti ja vuokrausyritys voi tarjota laadukkaita palveluita asiakkailleen. Vain siten liiketoiminta voi jatkua tällä hyvin kilpaillulla alalla.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia miten kolmikantasuhde vaikuttaa vuokratyövoiman rekrytointiin. Ensin tarkastellaan, miltä vuokratyövoiman rekrytointiprosessi näyttää verrattuna perinteiseen rekrytointiprosessiin. Seuraavaksi tarkastellaan mitä erityispiirteitä prosessissa on nähtävissä ja miten ne näkyvät prosessin eri vaiheissa. Vuokratyövoimassa syntyvä kolmikantasuhde ja sen vaikutukset rekrytointiin ovat jääneet hyvin vähäiselle huomiolle tieteellisessä keskustelussa.

Rekrytoinnin tieteellinen tutkimus nojautuu pitkälti perinteiseen rekrytointiin, missä työntekijä rekrytoidaan suoraan yrityksen toimesta. Tämän vuoksi tutkimukseen teoreettinen viitekehys perustuu perinteisiin lähteisiin, joiden kautta pyritään lisäämään ymmärrystä erilaisesta rekrytointiprosessista. Vuokratyövoiman rekrytointia tarkastellaan perinteisen rekrytointiprosessin (Kauhanen 2003: 68) sekä kolmikantasuhteen (Sädevirta 2002: 25) teoreettisesta näkökulmasta ja aihetta syvennetään vielä teemahaastatteluna tehdyillä asiantuntijahaastatteluilla, joita käsitellään sisällönanalyysin keinoin. Aineistoa käsitellään sisällönanalyysin keinoin, sen avulla tunnistetaan vuokratyövoiman rekrytointiprosessin vaiheet ja prosessin erityispiirteet. Aineistoa tarkastellaan pääsääntöisesti vuokrausyrityksen näkökulmasta, mutta myös vuokratyöntekijän sekä käyttäjäyrityksen näkökulmia tulee tutkimuksessa esiin.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää miten vuokratyössä syntyvä kolmikantasuhde vaikuttaa vuokratyövoiman rekrytointiin. Tutkimusongelmaan vastaavia tutkimuksen pääkysymyksiä ovat:

- **Minkälainen on vuokratyövoiman rekrytointiprosessi?**
- **Miten vuokratyön kolmikantasuhde vaikuttaa vuokratyövoiman rekrytointiin?**

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja raja- aus

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat vuokratyövoima, kolmikantasuhde sekä rekrytointiprosessi. Vuokratyöllä tarkoitetaan sitä, että organisaatio (*käyttäjäyritys*) ulkoistaa työntekijän työsuhteen ulkopuoliselle toimijalle (*vuokrausyritys*). Tällöin käyttäjäyritys ei solmi työsopimusta vuokratyöntekijän kanssa, mutta yrityksellä on direktio-oikeus vuokratyöntekijään. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014: 13 – 14; Viitala ym. 2006: 12 – 13.)

Kun käyttäjäyritys on valinnut vuokrausyrityksen kautta tulevat vuokratyöntekijät, syntyy työntekijän ja vuokrausyrityksen välille työsuhte. Samanaikaisesti käyttäjäyrityksen ja vuokrausyrityksen välille syntyy kauppasopimus. Tätä tilannetta kutsutaan *kolmikantasuhteeksi*. (Sädevirta 2002: 25; Viitala ym. 2006: 12 – 13.)

Ennen kuin tähän tilanteeseen päästään, on vuokrausyrityksen toteutettava *rekrytointiprosessi* yhdessä käyttäjäyrityksen kanssa, eli systemaattisesti valittava vuokratyösuhteeseen soveltuvat työntekijät. Rekrytointi muodostuu kaikista niistä toimenpiteistä, joita organisaatio voi käyttää saadakseen tarvitsemansa henkilöstön. (Kauhanen 2006: 68.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa käsitellään vuokratyövoimaa ja sen rekrytointia ajankohtaisina aiheina johtuen työelämän muutoksista ja joustavien työvoimaratkaisujen lisääntymisestä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitetään luvuissa kaksi ja kolme. Kakkosluvussa käsitellään vuokratyötä joustavuuden mahdollistajana sekä kolmikantasuhteen (Sädevirta 2002: 25) teoriaa. Lisäksi luvussa esitellään vuokratyön tilaa Suomessa sekä vuokrausyritysten tulevaisuutta. Tämän jälkeen tutkimuksen kolmannessa luvussa nostetaan esiin Kauhasen (2006: 68) perinteinen rekrytointiprosessi ja käsitellään onnistuneen rekrytoinnin vaiheet.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologia. Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu teemahaastattelun keinoin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimukseen

haastateltiin kuutta (6) henkilöstövuokrauksen ammattilaista vuokratyövoiman rekrytoinnin erityispiirteistä. Aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen viidennessä luvussa yhdistetään Kauhasen (2006: 68) rekrytointiprosessin vaihemallin Sädevirran (2002: 25) kolmikantasuhteeseen ja syvennetään aihetta asiantuntijahaastatteluilla. Luvussa käsitellään vuokratyövoiman rekrytointiprosessia vaiheittain. Lopuksi tutkimuksen kuudennessa luvussa on esitetty vielä tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.

2. VUOKRATYÖ JOUSTAVUUDEN MAHDOLLISTAJANA

Luvussa esitellään ensin ulkoistettu työvoima joustavan työvoiman käytön keinona sekä vuokratyön määritelmä. Seuraavaksi käsitellään vuokratyön erityispiirteitä, kuten kolmikantasuhdetta (Sädevirta 2002: 25). Lisäksi luvussa kuvataan vuokratyön tilannetta Suomessa ja lopuksi esitellään vielä vuokratyön käyttämiseen liittyviä etuja ja haittoja.

2.1. Ulkoistettu työvoima ja vuokratyön määritelmä

Mikäli yritykseltä puuttuu tarvittavaa osaamista tai jos työvoimaa tarvitaan vain tilapäisesti, voi olla ajallisesti ja taloudellisesti kannattavaa käyttää ulkopuolista työvoimaa. Ulkopuolisen työvoiman käytöstä eli *ulkoistetusta työvoimasta* voidaan puhua, kun yritys käyttää työvoimaa, joka ei ole sen omaa henkilöstöä. Syitä henkilöstön ulkoistamiseen on monia (ks. tarkemmin kappale 2.4.). Yksi syy ulkopuolisen työvoiman käyttöön on se, että teetettävä työ ei kuulu yrityksen ydintoimintoihin ja sen suorittaminen on kannattavampaa toteuttaa ulkopuolisella työvoimalla. Ulkoistaminen tulee ajankohtaiseksi usein silloin, kun yritys joutuu mukautumaan kilpailutilanteeseen, muuttamaan toimintaansa, laajenemaan tai kun sen liiketoiminta on tappiollista. (Elomaa 2011: 15 – 16; Hietala, Kaivanto & Schön 2014: 13 – 15, 18 – 20.)

Ulkoistetun työvoiman muotoja on erilaisia: esimerkiksi alihankinta, ulkoistaminen, vuokratyö ja toimeksiantosopimus (Elomaa 2011: 24, 46, 52, 67.) Tässä tutkimuksessa keskitytään vain vuokratyöhön ja muut ulkoistetun työvoiman muodot jäävät käsittelemättä, mutta on olennaista tehdä ero alihankinnan ja vuokratyön välille. Alihankinnan käsitettä voidaan käyttää silloin, kun jokin työsuorite hankitaan yrityksen ulkopuolelta ja työntekijät toimivat oman työnantajansa valvonnan alaisena. Alihankkija myös sopii työn tilaajan kanssa tietyn lopputuloksen saavuttamisesta. Vuokratyövoimasta voidaan puhua silloin, kun yritys käyttää vuokrausyrityksen tai henkilöstöpalveluyrityksen palveluita työn teettämiseen ja työvoiman hankkimiseen. Vuokratyöntekijä siirtyy tällöin käyttäjäyrityksen palvelukseen, mutta hän on käyttäjäyrityksen valvonnan ja johdon alaisena. (Elomaa 2011: 15, 24, 46; Hietala ym. 2014: 14 – 15; Työsuojelehallinto 2014.)

Vuokratyöllä tarkoitetaan sitä, että työvoimaa tarvitseva yritys (*käyttäjäyritys*) ei palkkaa uutta työntekijää omille palkkalistoilleen, vaan se käyttää ulkopuolista toimijaa

(*työvoiman vuokrausyritys*) työvoiman hankintaan. Tällöin vuokrausyritys suorittaa uuden työntekijän rekrytoinnin asiakasyrityksen puolesta ja ottaa työntekijän omille palkkalistoilleen. Työntekijän virallinen työnantaja on vuokrausyritys, mutta työntekijän toteuttama työsuoritus tehdään käyttäjäyritykselle ja vuokratyöntekijä on käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisena. (Hietala ym. 2014: 13 – 14; Viitala ym. 2006: 12 – 13.) Tästä tilanteesta voidaan käyttää sanaa *kolmikantasuhde*, sillä vuokratyössä syntyy kolme erilaista sopimussuhdetta (Hietala ym. 2014: 13). Kolmikantanäkökulma esitellään tarkemmin kappaleessa 2.4.2. Vuokratyösuhteen kolmikantanäkökulma.

Vuokratyövoiman käytön kohdalla voidaan puhua myös tilauksesta tai tilaus sopimuksesta, kun käyttäjäyritys ostaa työvoimapalveluita vuokrausyritykseltä. Osapuitesopimuksesta voidaan puhua silloin, kun tilaus sovitaan koskettamaan yksittäisiä työntekijöitä. Tilaus käsittää myös osapuitesopimuksen. (HPL 2014 c.)

2.2. Vuokratyön erityispiirteitä

2.2.1. Työvoiman joustavuus ja epätyypilliset työsuhteet

Organisaatioiden tulee olla nykyään jatkuvasti joustavia ja mahdollisimman tehokkaita (Kasvio & Tjäder 2007: 185). Tämä näkyy käytännössä siten, että yritykset haluavat käyttää myös työvoimaa hyvin joustavasti eli tilapäisesti, säästeliäästi ja mahdollisimman riskittömästi. Tämä on yleisesti aiheuttanut pätkätyöllisyyden lisääntymistä, toimintojen ulkoistamista sekä vuokratyövoiman käytön lisääntymistä. (Elomaa 2011: 15 – 16; Viitala ym. 2006: 10 – 11.) Organisaatioiden toiminnan huono ennustettavuus asettaa haasteita henkilöstösuunnittelulle ja organisaatio joutuu sopeuttamaan työtehtäviä ja henkilöstön vastuualueita, jotta organisaatio voi sopeutua jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön. Rekrytointitarve voi vuosisuunnitelman lisäksi koostua irtisanoutumisesta, yllättävästä eläkkeelle jäämisestä, kuolemantapauksesta, vuorotteluvapaasta, vanhempainlomasta, hoitovapaasta tai opintovapaasta. Lopullinen työvoiman tarve voi siis kasvaa huomattavasti suunniteltua korkeammaksi. (Elomaa 2011: 15 – 16; Kauhanen 2006: 51, 68 – 69.)

Atkinsonin (1987) mallin (ks. kuvio 2) avulla voidaan hahmottaa, kuinka joustavien työvoimastrategioiden hyödyntämisellä yritykset sopeutuvat tiukentuneeseen kilpailuun ja markkinoiden epävakautumiseen sekä talouden suhdannevaihteluihin. Yritys voi

valita joustostrategiakseen määrällisen tai toiminnallisen jouston tai ulkoistamisen. (Julkunen & Nätti 1995: 108.) Yrityksillä on käytössään esimerkiksi seuraavia työehtosopimusten sekä lainsäädännön hyväksymiä keinoja lisätä työvoiman määrällistä joustavuutta: ylityöt, joustavat työajat, osa-aikatyö, määräaikaisten työsopimukset, työvoiman vuokraus sekä tuotannollinen alihankinta ja palvelujen ostaminen ulkopuolisilta. Näistä joustavuuden muodoista on myös käytetty nimitystä *epätyypillisen työnteon muodot*. (Viitala 2009 a: 90 – 91).

Muutosprosessit	Joustostrategiat	Jouston ilmenemismuodot	Jouston kohderyhmä
Yleiset tekijät -kiristynyt kilpailu -lisääntynyt epävarmuus -teknologinen muutos Suhdannetekijät -joukkotyöttömyys -heikentynyt ay-liike	Määrällinen jousto	osa-aikatyö määräaikaistyö	reunatyövoima
	Toiminnallinen jousto	moniammattitaitoistaminen henkilöstökoulutus Sitoutumisen lisääminen	ydintyövoima
	Ulkoistaminen	alihankinta ostopalvelut työvoiman vuokraus	useimmiten reunatyövoima

Kuvio 1. Atkinsonin joustavan työvoiman malli (Julkunen & Nätti 1995: 108).

Epätyypillisten työsuhteiden käyttö on yleistynyt eli sellaisten työsuhteiden, jotka ovat jotain muita kuin vakituksia kokoaikaisia työsuhteita. Nämä erilaiset työsuhteet eli osa-aikaisten, määräaikaisten, keikkatyö, yksinyrittäjyys, vuokratyö ja kotityö joustavoittavat työmarkkinoita ja ovat yleistyneet työttömyyden kasvaessa. (Tieteen termipankki 2017.) Sitran arvion mukaan Suomessa jopa jo 35 % työsuhteista on epätyypillisiä eli 800 000 työntekijää on työsuhteessa jotenkin muutoin kuin kokoaikaisessa vakituksessa työssä. Työelämän digitalisoituminen on yksi syy tähän valtavaan muutokseen ja nykyään epätyypillisessä suhteessa eivät ole enää vain nuoret vain myös esimerkiksi keski-ikäiset asiantuntijat, joiden työ on joutunut digitalisaation myllerrykseen. Työntekijän näkökulmasta tilanne voidaan nähdä joko mahdollisuutena tai uhkana. Epätyypillinen työsuhte tarjoaa joustavuuden myötä vapautta mutta toisaalta myös epävarmojen määräaikaistyösuhteiden myötä turvattomuutta. (Eljala & Komonen 2016; Sitra 2017; Tieteen termipankki 2017; Tilastokeskus 2017 f.)

Yksi vaihtoehto lisätä työvoiman määrällistä joustavuutta on ylitöiden teettäminen. Ylitöille on kuitenkin määritelty työaikalaissa (605 19§/1996) 250 tunnin vuosittainen maksimimäärä, joten joustavuutta ei voida aina lisätä riittävästi ylitöitä teettämällä. Jos työehtosopimuksen puitteissa on mahdollista sopia työajoista paikallisesti voidaan lisätä työnteon tuottavuutta, pienentää kustannuksia sekä lisätä työvoiman joustavuutta. (Kauhanen 2006: 70 – 72; Työaikalaki 605 19§/1996.)

Toinen vaihtoehto joustavuuden lisäämiseksi on sopia työntekijän kanssa niin sanotusta nollatyösopimuksesta, mikä tarkoittaa, että työsopimuksen mukaan työntekijälle voidaan tarjota 0 – 40 tuntia työtä viikossa. Tällaiset työsopimukset ovat lisääntyneet 2000-luvulla, etenkin huonon taloustilanteen aikana, mutta tarkkaa virallista arviota niiden määrästä ei ole. Nollatuntisopimuksia sovelletaan erityisesti nuorten työsuhteissa. Sopimus lisää työn joustavuutta työnantajan näkökulmasta, mutta se ei suojaa työntekijöitä. Ongelmana on nähty myös se, että mikäli työntekijä sairastuu ja työnantaja palkkaa hänen tilalleen toisen tekijän, korvaa uusi työntekijä herkästi aiemman. (Seppälä 2012; Yle Uutiset 2013.)

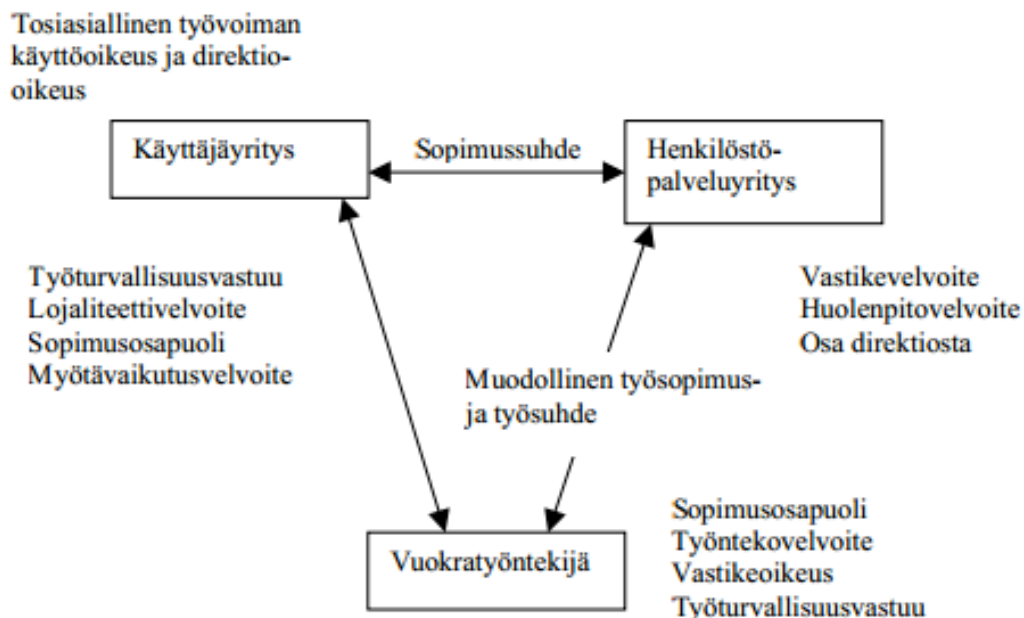
Vuokratyö on ääri-ilmiö joustavasta työvoimasta ja epätyypillisestä työsuhteesta. Atkinsonin mallissa se nähdään ulkoistamisen joustostrategiana (Julkunen & Nätti 1995: 108). Verrattuna muihin tuotannontekijöihin, vuokratyö on erittäin joustavaa, koska vuokratyöntekijän voi lyhimmillään palkata vain muutaman tunnin ajaksi (Elomaa 2011: 24 – 26; Viitala ym. 2006: 11 – 12). Vuokratyöntekijöitä kutsutaan myös reunatyövoimaksi. Nämä työntekijät työskentelevät tyypillisesti sellaisissa tehtävissä, jotka yritys on ulkoistanut tai johon pyritään löytämään edullisempia vaihtoehtoja. Kun työvoiman joustavuus on keskeinen päämäärä, ei ole kannattavaa harkita muuta kuin vuokratyövoiman käyttöä (Moorman & Harland 2002), koska vuokratyövoiman voi aktivoida tarpeen mukaan (Brennan, Valos & Hindle 2003: 6).

Vuokratyöntekijän irtisanominen tai lomauttaminen vakituisessa työsuhteessa taloudellisista ja tuotannollisista syistä tapahtuu kuitenkin samalla tavalla kuin perinteisessä työsuhteessa. Käyttäjäyrityksen tarjoaman työn päättyminen ei siis vaikuta vuokratyöntekijän irtisanomiseen, vaan vuokrausyritys on velvoitettu etsimään hänelle uutta työtä ja maksamaan hänelle palkkaa työsopimuksen mukaisesti. Mikäli vuokrausyrityksellä ei ole tarjota enää työtä vuokratyöntekijälle ja vuokrausyrityksellä on yli 20 työntekijää säännöllisesti, on ennen irtisanomista käytävä yhteistoimintaneuvottelut. Mikäli kauppasopimus vuokraus- ja käyttäjäyrityksen välillä

päättyy, voidaan tapauskohtaisesti harkita myös sen vaikutuksia työsopimukseen. (Elomaa 2011: 24 – 26; Lehto, A. & Salonen, A. 2017; Tieteen termipankki 2017).

2.2.2. Vuokratyösuhteen kolmikantanäkökulma

Vuokratyö poikkeaa tavanomaisesta työsuhteesta siten, että vuokrausyritys on vuokratyöntekijän virallinen työnantaja, mutta itse työsuorite toteutetaan käyttäjäyritykselle (Hietala ym. 2014: 13). Tästä asetelmasta voidaan käyttää nimitystä *kolmikantasuhde*, jota havainnollistetaan seuraavalla kuviolla (ks. kuvio 3). Käyttäjäyrityksen vastuulla on vuokratyöntekijän työnteon valvominen ja johtaminen, työturvallisuudesta huolehtiminen sekä työaikojen noudattamisen valvominen. Vuokrausyritys työnantajana vastaa kaikista muista työsuhteen velvoitteista kuten palkanmaksusta. Vuokratyöntekijöihin sovelletaan vuokrausyrityksen noudattamaa työehtosopimusta, mutta mikäli vuokrausyritys ei noudata mitään tiettyä sopimusta, sovelletaan työntekijöiden sopimuksissa käyttäjäyrityksen työehtosopimusta. (Hietala ym. 2014: 13 – 15; Viitala ym. 2006: 10-15, 82; Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 a.; Työsopimuslaki 55 9§/2012)



Kuvio 2. Kolmikantasuhde työvoiman vuokrauksessa (soveltaen Sädevirta 2002: 25).

Vuokratyösuhteessa on voimassa samanaikaisesti kaksi erilaista sopimusta. Vuokrausyrityksen ja työntekijän välillä on muodollinen työsopimus ja työsuhde, vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä on normaali kauppasopimus. Näiden lisäksi vuokratyöntekijän ja käyttäjäyrityksen välille muodostuu tosiasiallinen työvoiman käyttöoikeus ja direktio-oikeus. (Elomaa 2011: 27 – 29; Hietala ym. 2014: 13 – 18.) Kolmikantasuhteessa sovelletaan henkilöstövuokrauksen yleisiä sopimusehtoja käyttäjäyrityksen ja vuokrausyrityksen välillä silloin, kun osapuolet ovat siitä nimenomaisesti tai hiljaisesti sopineet (HPL 2014 c).

Vuokrausyritykset voivat hakea toiminnalleen myös auktorisointia. Auktorisointi kertoo siitä, että vuokrausyritys on sitoutunut noudattamaan alan laillisia sekä eettisiä toimintatapoja. Auktorisoidut yritykset toimivat vastuullisemmin kuin mitä pelkästään laissa määritellään. Auktorisoinnin ehtoja on tiukennettu ja ne kehittyvät jatkuvasti omavalvonnan avulla. Kuka tahansa – luottamusmies, työntekijä, viranomainen tai toinen auktorisoitu henkilöstöpalveluyritys – voi antaa palautetta yritysten toiminnasta. Auktorisoidut yritykset ovat listattuna Reiluja Vuokratöitä –nettisivuilla. (Reiluja vuokratöitä 2014 a; Reiluja vuokratöitä 2014 b.)

2.3. Vuokratyö Suomessa

2.3.1. Toimialan kehitys ja rooli

Vuokratyötä on esiintynyt Suomessa jo 1960-luvulta lähtien, mutta etenkin 2000-luvulla sen käyttö on yleistynyt voimakkaasti (Viitala ym. 2006: 27). Vuokratyövoiman määrä suhteessa koko työvoimaan kaksinkertaistui vuodesta 1996 vuoteen 2006 mennessä ja kasvua on tapahtunut edelleen tämän jälkeen (Hietala ym. 2014: 18 – 19); myös vuokrausyritysten määrä on kaksinkertaistunut 2000-luvulla (Viitala 2006: 27; HPL 2017 a). Vuokratyövoiman määrän kehityksestä ei ole kuitenkaan tehty jatkuvaa seurantaa, sillä vuokratyövoiman käyttö ei ole ollut luvanvaraista enää vuoden 1994 jälkeen. Aiemmin vuokrausyritykset tarvitsivat toiminnalleen lisenssin, mikä helpotti viranomaisten tekemää seurantaa (Elomaa 2011: 24 – 26).

Vuonna 2014 Suomessa toimi Henkilöstöpalveluyritysten liiton jäsenenä yli 250 henkilöstöpalveluyritystä, joista auktorisoituja oli yli 150. Vuonna 2017 HPL:n jäsenenä oli henkilöstöpalveluyrityksiä jo yli 300 ja niistä auktorisoituja oli noin 200. Luvuissa näkyvät myös yhtiöiden tytäryhtiöt. (Reiluja vuokratöitä 2014 b, HPL 2017 d.)

Verrattuna muihin Euroopan maihin vuokratyö on Suomessa vielä vähäisempää, mutta sen odotetaan kasvavan lähivuosina. Eri vuokratyöalojen kasvun kesken on myös ollut paljon vaihtelevuutta. Etenkin teollisuus-, rakennus- sekä kuljetusalat ovat kasvaneet nopeasti verrattuna esimerkiksi toimistotyöntekijöihin. (Elomaa 2011: 24 – 26; Viitala ym. 2006: 27.) Vuonna 2005 henkilöstöpalveluyritysten liiton tekemän kyselyn mukaan alan liikevaihto oli 35 % ja ala työllisti noin 70 000 vuokratyöntekijää (Kasvio & Tjäder 2007: 185-186). Vuonna 2011 suurimmat alat, jotka käyttivät vuokratyövoimaa olivat teollisuus sekä hotelli- ja ravintola-alat (Tilastokeskus 2012 c). Vuonna 2012 henkilöstöpalveluala työllisti jo noin 100 000 työntekijää ja ala kattoi lähes kaikki toimialat. Yleisimmät vuokratyövoimaa käyttäneet alat olivat majoitus- ja ravitsemisala, tukku- ja vähittäiskauppa sekä teollisuus. (HPL 2014 b.)

Vuonna 2017 Suomen suurimmat henkilöstöpalveluyritykset, jotka kuuluvat Henkilöstöpalveluyritysten liittoon (myöhemmin HPL), liikevaihdon perusteella Suomessa olivat Barona, Staffpoint ja Opteam. Koko toimialan liikevaihto vuonna 2016 oli 1059,65 miljoonaa euroa. Liikevaihto on kasvanut 21,06 % vuodesta 2015 lähtien ja 80,5 % liikevaihdosta muodostuu henkilöstövuokrauksesta (Viitala ym. 2006: 27; Työsuojeluhallinto 2014; HPL 2017 a). Vuokrausyritysten tai toisin sanoen henkilöstöpalveluyritysten palveluita ovat rekrytoinnit, suorahaku, ulkoistamis- ja alihankintapalvelut, henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit, henkilöstövalmennus sekä uudelleensijoittumisvalmennus (HPL 2014 b; HPL 2017 a). Pääasiallisesti henkilöstöpalveluyritysten liikevaihto koostuu kuitenkin vuokratyövoiman välittämisestä (Kasvio ym. 2007: 185).

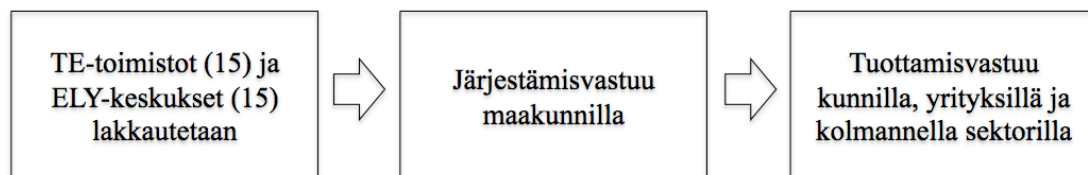
Vuokratyö voidaan nähdä myös yhtenä keinona helpottaa Suomen työttömyystilannetta, sillä vuokratyösuhteista noin 25 % jatkuu työsuhteena asiakasyrityksessä ja yksi vuokratyösuhte voi johtaa toiseen työtilaisuuteen (HPL 2014 b; HPL 2017 a). Tammikuussa 2017 työttömyysaste oli Suomessa 9,2 % eli noin 242 000 henkilöä (Tilastokeskus 2017 e). Vuoden 2012 vuokratyöntekijätutkimuksen mukaan lähes joka neljäs työnhakija työllistyi henkilöstöpalveluyrityksen kautta kolmen päivän sisällä. Alle kahdessa viikossa työllistyi jo yli kaksi kolmasosaa työnhakijoista. (HPL 2014 b.)

Vuokratyön nähdään vähentävän etenkin nuorisotyöttömyyttä. Nuorisotyöttömyyden eli 15 – 24-vuotiaiden työttömien työttömyysaste oli 23,5 % eli noin 63 000 henkilöä. (Tilastokeskus 2017 e.) Vuokratyöntekijöistä melkein puolet on alle 25-vuotiaita ja noin 5 prosenttia 15 – 24-vuotiaista nuorista työllistyi vuokrausyrityksen kautta. Noin 50 000

nuorta työskentelee vuokratyöntekijöinä. (HPL 2014 b; Jantunen 2013.) Vuokratyö ja työnvälitys yleisesti on näyttäytynyt tehokkaana etenkin nuorten työllistymisen kohdalla. Nuoret ovat päässeet kiinni työelämään juuri vuokratyöpaikkojen kautta. (Tilastokeskus 2014 d; Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 b.)

2.3.2. Vuokrausyritysten tulevaisuus

Suomen työmarkkinat ovat suuren muutoksen edessä, kun julkisia työnvälityspalveluita ja TE-toimistoja sekä ELY-keskuksia ollaan yksityistämässä. Työ- ja elinkeinoministeriön esityksen mukaan valtion alueelliset ELY-keskukset sekä TE-toimistot tullaan lakkauttamaan vuoteen 2019 mennessä ja vastuu näiden palveluiden järjestämisestä siirtyy maakuntaudistuksen myötä maakuntiin (ks. kuvio 3). TE-toimistot ja ELY-keskukset ovat osa uutta kasvupalvelu-uudistusta, jonka tarkoituksena on edistää uutta yritystoimintaa ja yritysten kasvua, parantaa uudistumista ja kansainvälistymistä sekä vastata paremmin työmarkkinoiden muutoksiin. Kasvupalvelut toteutetaan kilpailullisena monituottajamallina eli asiakkaalla on vapaus valita palvelun tuottaja, minkä uskotaan parantavan palvelujen vaikuttavuutta. (Alueuudistus 2017; Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 c.) Henkilöstöpalveluyritykset tulevat olemaan tässä muutoksessa yksi merkittävä osapuoli, sillä työnvälitysmarkkinat avataan myös henkilöstöpalveluyrityksille ja vuokratyötä tarjoaville yrityksille. Toimialalla toimii jopa yli tuhat henkilöstöpalvelualan yritystä, joista vakiintuneita on noin 500 – 600 kpl. (Yle Uutiset 2017; Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 c.)



Kuvio 3. Maakuntaudistus vuonna 2019. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 c.)

Aluekehittämisen ja kasvupalveluiden uudistamista tehdään siksi, että pystyttäisiin paremmin vastaamaan työmarkkinoiden sekä talouden nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja luomaan kasvua paikallisille alueille ja niiden tarpeille sekä tehostamaan työnvälitystä. Palveluiden kilpailuttamisen nähdään myös lisäävän asiakaslähtöisyyttä ja

vastaamaan paremmin sekä työnhakijoiden että työnantajien tarpeisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 d.) Myös saatavilla oleva työvoima tulee muuttumaan tulevaisuudessa merkittävästi, sillä vuonna 2012 tehdyn ennusteen (Tilastokeskus 2012 b) mukaan työvoiman määrä on alkanut vähentyä vuodesta 2010 lähtien, kun sotien jälkeen syntyneiden sukupolvi on siirtynyt lisääntyvissä määrin eläkkeelle. Työvoimaksi lasketaan kaikki 15 – 74-vuotiaat työlliset ja työttömät henkilöt. Vuoteen 2040 mennessä työvoiman määrä tulee vähenemään nykyisestä 66 prosentista 58 prosenttiin ja vuoteen 2060 mennessä se tulee vähenemään 56 prosenttiin. (Tilastokeskus 2009 b; Viitala 200 a: 8 – 9.)

Maakunnissa on tutkittu olevan vuosina 2016 – 2017 jopa 10 000 yritystä, jotka toimivat työnhakijoiden ja yritysten palvelumarkkinoilla. Yritysten määrä on kasvussa ja erityisesti työnvälitystoiminta on selkeästi kasvava toimiala. Kasvupalvelut tullaan kilpailuttamaan eri toimijoiden kesken, mikä voi lisätä palvelujen monipuolisuutta ja laajentaa palveluntuottajien tarjontaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 c.)

”Työttömyydestä aiheutuu valtavia taloudellisia menetyksiä niin yksilöille, yrityksille kuin julkisyhteisöillekin – välittömät työttömyysmenot ovat vuositasolla noin 6 miljardia euroa.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 d.)

Yksityisellä työnvälityksellä tarkoitetaan työnhakijoille ja työnantajille kohdistettuja palveluita, joiden tarkoituksena on palvella toimijoita entistä paremmin ja tehokkaammin työmarkkinoiden muuttuessa jatkuvasti. Yksityisestä työnvälityksestä vastaa maakuntauudistuksen myötä uudet maakunnat ja palveluntuottajina vastaavat kunnat sekä yksityiset yritykset tai kolmas sektori. Yksityiset työnvälityspalvelut ovat Suomen hallituksen kärkihanke ja niihin on budjetoitu käytettäväksi yhteensä kymmenen miljoonaa euroa vuosina 2016 – 2018. (Valtioneuvosto 2017.) Työnvälitys on hyvin merkittävä toimiala Suomen talouden kannalta, sillä ala työllistää keskimäärin yli 35 000 henkilöä ja alan liikevaihto on noin 1,6 miljardia euroa. Toimiala on erittäin kilpailtu ja alalle syntyy jatkuvasti paljon uusia toimijoita. Toisaalta myös yhtä monta toimijaa lopettaa. Vuokratyö on merkittävä osuus työnvälitystoimintaa, sillä se käsittää 95 % koko työllistämistoiminnasta yksityisen työnvälityksen ollessa vain 5 %. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 b.)

TE-palvelujen digitalisointi on osa tätä kärkihanketta, siihen on budjetoitu käytettäväksi 20 miljoonaa euroa (Valtioneuvosto 2017). Digitalisoinnin yksi osa-alue on työmarkkinatorin beetaversion pilotointi sekä käyttöönotto vuonna 2018. Työmarkkinatori on uusi rekrytointialusta, joka yhdistää ensimmäistä kertaa julkiset ja

yksityiset palveluntarjoajat digitaaliseksi työnhakualustaksi. Työmarkkinatori on tarkoitus ottaa käyttöön kokonaisuudessaan vuonna 2018. Hankkeella on yli 50 yhteistyökumppania ja henkilöstöpalvelualan palveluntarjoajista on mukana seitsemän eri yritystä. (Jouppila 2016, TE-palvelut 2017 b.)

Nämä muutokset ovat mielenkiintoisia siksi, että henkilöstöpalveluyritykset ja sitä kautta myös vuokratyö voivat tulevaisuudessa olla merkittävässä roolissa myös yksityistettävien työnvälityspalvelujen kentällä. Nähtäväksi kuitenkin jää, millaiseksi henkilöstöpalveluyritysten rooli lopulta muotoutuu.

2.4. Vuokratyövoiman käytön edut ja haitat

Vuokratyövoiman käytöllä voidaan nähdä olevan sekä hyötyjä että haittoja. Viitala (2009 a: 97) esittää vuokratyövoiman käytön kokemuksia sekä vuokratyöntekijän, esimiesten, vakituisten työntekijöiden että henkilöstöpäälliköiden näkökulmasta. Positiivisia hyötyjä vuokratyövoimasta näyttäisi käyttäjäyrityksen näkökulmasta olevan etenkin silloin, kun yritykseen tarvitaan työvoimaa joustavasti tai tasamaan kovia ruuhkahuippuja, vuokratyöntekijät koetaan myös osaavina ja motivoituneina työntekijöinä. (Viitala 2009 a: 97 – 98.) Vuokratyön yleistymistä perustellaan sillä, että vuokratyö tuo työmarkkinoille lisää joustavuutta ja vähentää henkilöstöön liittyviä riskejä (Elomaa 2011: 24 – 26; Viitala ym. 2006: 27). Käyttäjäyrityksen näkökulmasta vuokratyö mahdollistaa joustavan ja nopean keinon saada yritykseen lisätyövoimaa kun yrityksessä syntyy lisätyövoiman tarve tai kun tarvitaan määräaikaaisesti erityisasiantuntemusta. Vuokratyövoiman käyttö voi myös ennaltaehkäistä yrityksen oman työvoiman ylikuormittumista ja vähentää ylityön tekemisen tarvetta. Vuokratyövoimaa käytetään usein ruuhkahuippujen tasaamiseksi tai projektiluontoisissa erityisosaamista vaativissa tehtävissä, jotka eivät kuulu yrityksen ydintoimintaan ja joita oma henkilöstö ei voi tehdä. (Hietala ym. 2014: 20 – 21.)

Epävakaat markkinat lisäävät vuokratyön käyttöä, sillä vuokratyöntekijöitä voidaan saada tarvittaessa nopeasti eikä heille tarvitse tarjota työtä, mikäli työvoiman tarvetta ei ole (Viitala ym. 2006: 10 – 15, 82). Vuokratyövoiman käyttö vähentää näin käyttäjäyrityksen liiketoimintariskiä verrattuna oman henkilöstön lisäämiseen, sillä yritys voi käyttää työvoimaa vain halutessaan ja kustannuksia syntyy ainoastaan silloin, kun vuokratyövoimaa käytetään. Toisin kuin muiden tuotannon tekijöiden vuokrauksen kohdalla, vuokratyövoiman liikeriski ei siirry vuokrausyritykselle. Riski siirtyy

vuokratyöntekijälle. Hänen asemansa muistuttaa yrittäjää, mutta hän ei pysty itse hinnoittelemaan palveluitaan. (Viitala ym. 2006: 13 – 14.)

Jos käyttäjäyrityksen tilauskanta vaihtelee paljon ja on usein epävakaa, yrityksen voi olla taloudellisesti kannattavampaa käyttää vuokratyövoimaa kuin palkata henkilöstöä suoraan omaan organisaatioon (Viitala ym. 2006: 10 – 15). Positiivista vuokratyövoiman käytössä näyttäisi olevan parempi kyky vastata nopeisiin suhdannevaihteluihin, muutoksiin ja työmäärän vaihteluihin (Bardazzi & Duranti 2016). Vuokratyövoimaa käytetäänkin usein erilaisissa projekteissa, sesonkiaikana tai tilapäisesti omien työntekijöiden poissaolon takia. (Viitala ym. 2006: 10 – 15, 82.) Käyttäjäyrityksen maksamat palkkiot vuokratyövoiman käytöstä voivat usein jäädä alhaisemmiksi kuin oman henkilöstön palkkaaminen, jos otetaan huomioon vuokrausyrityksen maksettavaksi siirtyvät erilaiset henkilöstökustannukset kuten lomarahat, sairauspoissaolojen kustannukset, työterveysmaksut sekä irtisanomiskustannukset. (Viitala ym. 2006: 82 – 86).

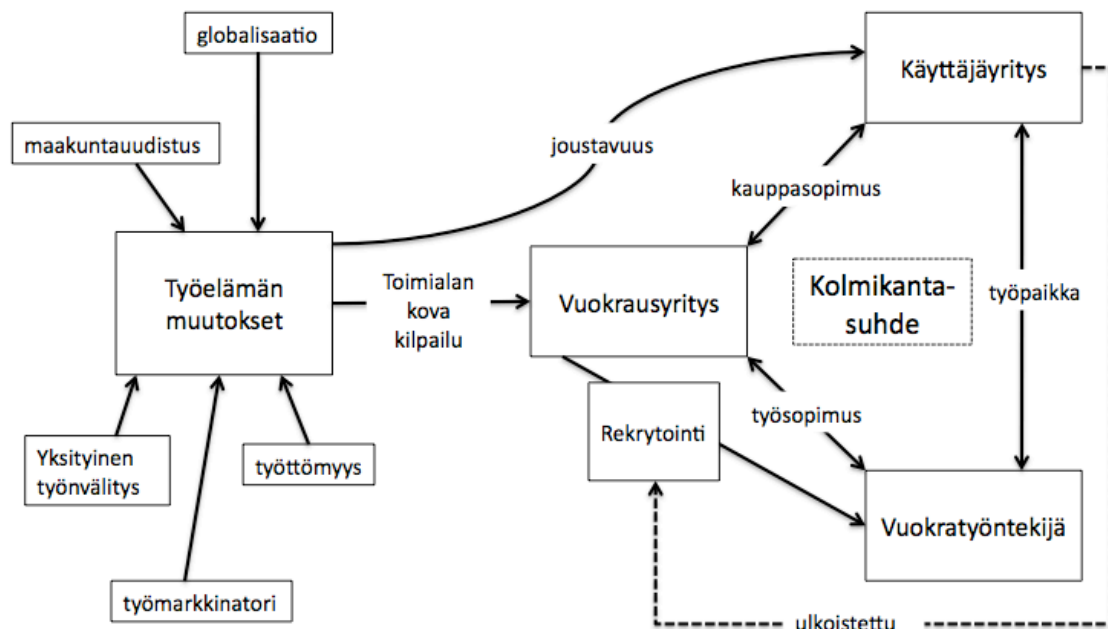
Negatiivinen vaikutus näyttäisi olevan se, että vuokratyövoima olisi tehottomampaa eikä niin innovatiivista kuin vakituinen työvoima, koska vuokratyövoima ei ole yhtä sitoutettua käyttäjäyrityksen toimintaan. Vuokratyövoimaan tehdään myös pienempiä rahallisia panostuksia kuin vakituiseen työvoimaan. (Bardazzi & Duranti 2016.)

Rekrytointitoimenpiteiden ulkoistamisella on artikkelin (Shih & Chiang 2011) mukaan positiivisia vaikutuksia myös johdon tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa havaittiin, että ulkoistamispäätös kannattaa tehdä, mikäli yritys toimii innovatiivisuutta ja nopeaa kehitystä vaativalla toimialalla. Toisaalta yritys, joka on vähemmän uudistuva, ei hyödy ulkoistamispäätöksestä merkittävästi. (Shih & Chiang 2011.)

Vuokratyöntekijän näkökulmasta positiivista on se, että vuokratyötä järjestyy usein nopeasti ja se sopii hyvin joustavuutensa ansiosta esimerkiksi opiskelijalle (Viitala 2009 a: 97 – 98). Vuokratyö myös työllistää sellaisia henkilöitä, jotka eivät välttämättä muuten halua tai pääse mukaan työelämään vakituisesti. Opiskelijoille vuokratyö voi kerryttää käytännön työkokemusta ja tarjota mahdollisuuden päästä tutustumaan kiinnostavaan yritykseen sekä keinoon rahoittaa omat opinnot. Se tarjoaa myös joustavuutta ja mahdollisuuden vaikuttaa helpommin työvuoroihin ja työsuhteen keston. Vuokratyö onkin yleisempää juuri nuorten alle 30 -vuotiaiden keskuudessa. (Hietala ym. 2014: 19 – 21). Vuokratyö voidaan nähdä siis myös rekrytointikanavana (Hietala ym. 2014: 21). Negatiivisena vuokratyöntekijöiden näkökulmasta nähtiin

kuitenkin esimerkiksi jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus ja uusien henkilöiden perehdyttäminen, eriarvoisuuden tunteiden kasvaminen vakituisen ja vuokratyövoiman välillä. Vuokratyöntekijät kokivat negatiivisena muun muassa selvän työnantajan puuttumisen, jatkuvan uuden opettelemisen, oman elämän suunnittelemisen vaikeuden sekä pelko töiden loppumisesta. Vakittiset työntekijät kokivat myös negatiivisena pelon oman työnsä jatkuvuudesta ja huolen työvoiman ulkoistamisesta. Viitala (2009 a: 97 – 98) ehdottaakin, että vuokratyövoiman käyttö tulisi olla erittäin huolellisesti perusteltu ja suunniteltu. (Viitala 2009 a: 97 – 98.)

Jatkuvasti muuttuvat työmarkkinat ohjaavat yritykset entistä joustavampiin liiketoiminnallisiin ratkaisuihin. Kokonaistilannetta havainnollistetaan tarkemmin kuviossa 4. Työvoiman tarve muuttuu esimerkiksi nopeiden tilauskantojen vaihteluiden myötä ja yrityksen tulee lisätä työvoimansa joustavuutta esimerkiksi vuokratyövoiman avulla. Yritys ulkoistaa työvoiman ja sen rekrytoimisen vuokrausyritykselle, joka ottaa vastuun henkilöstön hankinnasta sekä vuokratyösuhteen solmimisesta. Tilannetta kutsutaan kolmikantasuhteeksi. Vuokratyövoiman käytön kannattavuuteen vaikuttavat monet seikat ja vuokratyövoiman käyttö tulisi aina olla hyvin perusteltu.



Kuvio 4. Kuvaus kokonaistilanteesta.

Vuokrausyritykset toimivat omalla toimialallaan erittäin kilpaillussa toimintaympäristössä, joten niiden tulee toteuttaa palveluitaan laadukkaasti ja sopivan hintaisena pysyäkseen kilpailussa mukana. Yksi vuokratyövoiman keskeinen osa-alue on vuokratyövoiman rekrytointi. Rekrytoinnin onnistuminen on edellytys sille, että käyttäjäyritys saa itselleen osaavaa ja pätevää työvoimaa ja että vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välille voi syntyä kannattava kumppanuussuhde. Seuraavassa luvussa käsitellään onnistuneen rekrytoinnin vaihteita, jotka tulisi ottaa huomioon myös vuokratyövoimaa rekrytoitaessa.

Aihe on merkittävä, sillä työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen (2010: 16 – 20) mukaan lähes kaikki, 96 % organisaatioista käyttivät ulkoista asiantuntija-apua rekrytoinnissa. Heistä vuokratyötä käyttivät 3% aina ja 19% säännöllisesti. Harvoin vuokratyötä käyttivät 56% ja ei koskaan 22%. Vastaajista neljännes arvioi, että ulkopuolisen asiantuntija-avun käyttäminen tulee lisääntymään seuraavan kolmen vuoden aikana. Toimialat, jotka useimmiten käyttivät säännöllisesti henkilöstövuokrausta olivat ICT-ala, kauppa sekä teollisuus ja energia. Yleisimmät syyt siihen miksi yritykset käyttävät ulkopuolista apua, olivat oman osaamisen täydentäminen, omien resurssien puutteellisuus, nopeus, helppous ja se, että se nähtiin ainoana vaihtoehtona, koska työnhakijoita ei muuten saatu. Tämän lisäksi nähtiin, että asiantuntijat toivat rekrytointiin ulkopuolista lisänäkemyistä ja objektiivisuutta sekä asiantuntijoilla oli tarpeellista osaamista sekä työkaluja ja verkostoja rekrytoinnin tukena. (Työterveyslaitos 2010: 16 – 20.) Toisaalta asiantuntijan apua ei käytetty organisaatioissa silloin, kun organisaatiolla itsellään on tarvittavat taidot, omat resurssit ovat riittävät tai palveluiden hinta on liian korkea. Vähäisesti kerrottiin myös että yrityksellä on huonoja aiempia kokemuksia ulkopuolisen avun käytöstä tai että palveluille ei ole ollut tarvetta. Toisaalta sitä, että palvelu ei olisi vastannut odotuksia, ei nähty syynä sille miksi palveluita ei käytetä. (Työterveyslaitos 2010: 16 – 20.)

3. ONNISTUNEEN REKRYTOINNIN VAIHEET

Luvussa käsitellään ensin rekrytointia henkilöstöjohtamisen yhtenä tärkeänä osa-alueena. Sen jälkeen esitellään Juhani Kauhasen (2006: 68) perinteisen rekrytointiprosessin vaihemalli vaiheittain. Näin pyritään kuvaamaan hyvin toteutettu rekrytointiprosessi osana onnistunutta rekrytointia.

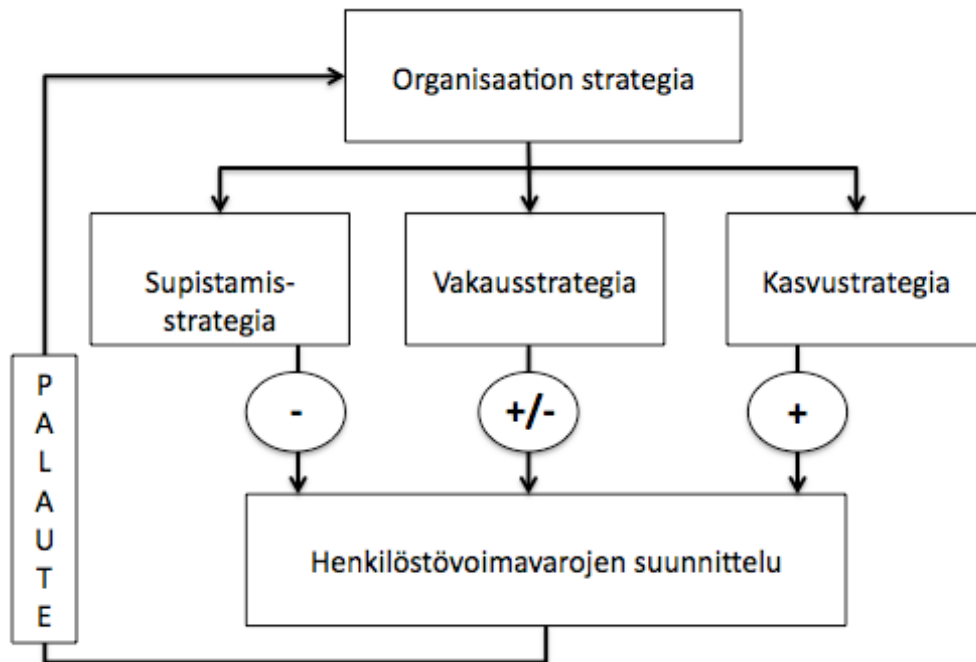
3.1. Rekrytointi osana strategista henkilöstöjohtamista

Liiketoiminnan menestyksellinen johtaminen vaatii strategista otetta. Yrityksellä tulee olla selkeät tavoitteet, joita kohti se pyrkii. Toiminnan tulee keskittyä yrityksen ydinosaamiseen ja organisaation tulee pyrkiä jatkuvaan uudistumiseen sekä hyvien verkostojen luomiseen. Organisaatioilta vaaditaan asiakaslähtöisiä, innovatiivisia ja nopeita toimintatapoja, jotta ne menestyvät kilpailussa muiden saman alan toimijoiden kanssa. Tällaisen toimintatavan keskiössä on yrityksen henkilöstön osaaminen, motivaatio ja ominaisuudet. (Kauhanen 2006: 14 – 15; Searle 2003: 6 – 7.) Yrityksen työntekijät pystyvät oleellisesti vaikuttamaan siihen, miten nopeasti, laadukkaasti ja luovasti yrityksen ydintoimintoja suoritetaan, joten on selvää, että onnistuakseen kilpailussa yritysten on osattava johtaa henkilöstöään oikein (O'Meara 2013: 3; Viitala 2009 a: 8 – 10).

Henkilöstöjohtamisesta tekee haastavaa se, että siinä tulee ottaa huomioon pitkän aikavälin tuloksentekokyky sekä lyhyen aikavälin taloudellisuus ja samanaikaisesti tulee tasapainotella vakauden ja joustavuuden välillä. Lisäksi yritysten välinen kilpailu muuttuu nopeasti, joten on kyettävä reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja sopeutettava työvoiman määrä markkinoiden tilanteeseen. Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen tulee myös reagoida henkilöstöltä vaadittavien taitojen ja kykyjen tunnistamiseksi. (O'Meara 2013: 3 – 4, 40; Viitala 2009 a: 8 – 10.) Yritykset ovat jatkuvasti pyrkineet lisäämään henkilöstöresurssien joustavuutta Suomen 1990-luvun laman jälkeen eikä työntekijöihin haluta sitoutua enää niin pitkäaikaisesti kuin ennen (Viitala ym. 2006: 10 – 11). Rekrytointi on myös vahvasti sidoksissa suhdannevaihteluihin (Markkanen 2009: 105).

Yrityksen strategia määrittää pitkälti millaista *henkilöstösuunnittelua* yrityksessä toteutetaan (ks. kuvio 5). Strategian valinta ja tulevaisuuden henkilöstötarpeet vaikuttavat tehtävään henkilöstösuunnitelmaan. Henkilöstösuunnittelun on tarkoitus

kartoittaa yrityksen tulevaisuuden työvoiman tarpeet sekä ennakoida tulevaa ulkoisen ja sisäisen työvoiman tarjontaa. (Kauhanen 2006: 36.)



Kuvio 5. Henkilöstösuunnittelu. Soveltaen J. Kauhanen (2006: 36).

Henkilöstöhankinta eli *rekrytointi* on yksi henkilöstöjohtamisen tärkeä osa-alue (Kauhanen 2006: 68). Rekrytointi koostuu sellaisista toimenpiteistä ja valinnoista, joilla pyritään sijoittamaan ihmiset oikeisiin tehtäviin ja toisaalta pois vääristä tehtävistä. Aikaisemmin rekrytointia tarvittiin tyypillisesti silloin, kun yrityksestä lähteneen työntekijän tilalle tarvittiin uusi henkilö tai yrityksen toiminta laajeni niin paljon, että olemassa oleva työvoima ei riittänyt. Nykyään rekrytointi suoritetaan usein silloin, kun yritykseen tarvitaan sellaista uutta osaamista, jota ei kannata hankkia henkilöstön kehittämisen avulla tai tarvitaan nopeasti uutta työvoimaa. (Viitala 2009 a: 100 – 102.)

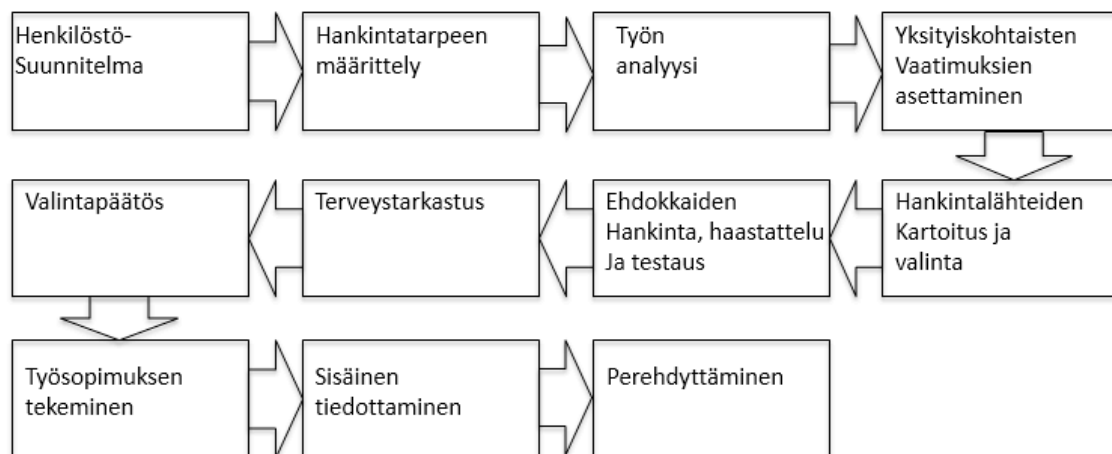
Rekrytointi on taloudellisesti suuri investointi ja parhaimmillaan se mahdollistaa organisaation toiminnan, hyvän asiakaspalvelun sekä kokonaisvaltaisesti paremman laadun. Tämä vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen nyt ja tulevaisuudessa. (Strömmer 1999: 243, Viitala 2009 a: 100 – 102.) Uuden työntekijän palkkaamiseen tulisi käyttää yhtä paljon aikaa kuin esimerkiksi uusien koneiden tai tilojen hankintaan. Kiiretilanteissa rekrytointi perustuu kuitenkin hyvin nopeasti tehtyihin valintoihin ja

päätöksiin. (Viitala 2009 a: 100 – 101; Helsilä & Salojärvi 2009: 120 – 121.) Esimerkiksi talouden kasvuvaiheen aikana yrityksellä voi olla kiire palkata parhaat työntekijät, ennen kuin he ehtivät hakeutua töihin kilpailijalle. Tällöin rekrytoinnin pitkäjänteisyys ja kokonaiskuva voivat hämärtyä sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Toisaalta matalasuhdeanteessa rekrytointipäätökset voivat lykkääntyä kustannustehokkuuden kustannuksella. (Markkanen 2009: 105 – 106.)

Epäonnistunut rekrytointi tulee yritykselle kalliiksi. Rekrytointiprosessi maksaa työnantajalle jopa tuhansia euroja. Tämän lisäksi epäonnistunut henkilövalinta voi aiheuttaa työn tuottavuuden heikkenemistä, sekä vaikuttaa muiden työntekijöiden työmoraliin ja asiakassuhteisiin kielteisesti. (Lorenz 2011.) Yrityksen henkilöstö on työsuhteen laadusta riippumatta kriittinen ryhmä, sillä heidän työpanoksensa laatu näkyy jossain vaiheessa ulkoisille tai sisäisille asiakkaille – usein jopa molemmille. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että rekrytointi toteutetaan onnistuneesti. (Kasvio & Tjäder 2007: 187.)

3.2. Perinteisen rekrytointiprosessin kuvaus

Rekrytointi käsittää kaikki ne toimenpiteet, joilla organisaatioon saadaan tarvittavat henkilöt töihin. Se voidaan jakaa sekä ulkoiseen että sisäiseen rekrytointiin. Tässä työssä käsitellään ulkoista henkilöstöhankintaa, eli organisaation ulkopuolelta hankittavaa työvoimaa. (Kauhanen 2006: 68; Viitala 2009 a: 100 – 101.)



Kuvio 6. Perinteinen rekrytointiprosessi. Soveltaen Kauhanen (2006: 71).

Seuraavaksi esitellään *perinteinen rekrytointiprosessi* (ks. Kuvio 6) ja käsitellään se vaiheittain yhdistämällä eri lähteistä oikein tehdyn rekrytoinnin piirteitä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu rekrytointiprosessi edesauttaa rekrytoinnin onnistumista (Viitala 2009 a: 100 – 103).

3.2.1 Henkilöstösuunnitelma ja tarpeen määrittely

Henkilöstösuunnittelu on työvoiman tarpeen määrällistä ja rakenteellista arviointia, osaamisen takaamista, henkilöstökustannusten ennakkointia ja säätelyä sekä keinoja voimavarojen luomiseksi ja johtamiseksi. Henkilöstösuunnittelu ottaa huomioon, että organisaatiolla tulee olla jatkossakin ammattimaista, motivoitunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Sen tavoitteena on varmistaa yrityksen mahdollisuudet jatkuvaan uudistumiseen ja kehitykseen. Muutokset yrityksen laajentumis- tai supistumissuunnitelmissa vaikuttavat myös henkilöstöön. (Viitala 2009 a: 50.)

Suunniteltaessa mahdollista rekrytointia tulee varmistaa, että se on varmasti tarpeellista ja että voidaanko tarvittava lisätyövoima saada yrityksen sisältä organisoimalla yrityksen toimintaa erilaiseksi (Kauhanen 2006: 35 – 37 & 51, 70; Viitala 2009 a: 100 – 102). On tarkistettava, että työvoiman tarve on linjassa yrityksen strategian kanssa ja pohdittava pysyykö kyseinen työvoiman tarve myös tulevaisuudessa. Yrityksessä tulee myös selvittää äkillisen työvoiman tarpeen lisääntymisen taustasyitä. Onko tehtävässä aiemmin toiminut henkilö lähtenyt esimerkiksi riittämättömän kommunikaation, huonon henkilöstön kouluttamisen tai yleisen tyytymättömyyden takia pois? Näin ennaltaehkäistään samojen ongelmien syntymistä tulevaisuudessa. (O'Meara 2014: 7; Viitala 2009 a: 50 – 51.)

3.2.2. Toimenkuvan ja vaatimusten muodostaminen

Työn toimenkuvan tai tehtävänkuvauksen muodostaminen on yksi keskeisimpiä rekrytoinnin vaiheita. Tehtävänkuvaus määrittää, mitä yksittäisiä tehtäviä tietty tehtäväkenttä pitää sisällään, millaiset tavoitteet työtehtävällä on ja mitä tehtävässä menestyminen edellyttää. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006: 40 – 41.) Yrityksen toimenkuvat ovat perinteisesti kuvanneet sitä, miten organisaatio toimii, mitä erilaisia työtehtäviä voidaan huomata ja kuinka nämä eri työt sopivat yhteen (Searle 2003: 24).

Esimies on avainroolissa tehtäväkuvausta muodostaessa ja hänen tulisi yhteistyössä muun henkilöstön kanssa pyrkiä yksimielisesti päättämään seikoista, jotka ovat tehtävän kannalta oleellisia. Hyvin muodostettu työnkuvaus on realistinen, johdonmukainen, havainnollinen sekä jäsennelty. Se helpottaa uuden työntekijän sopeutumista yritykseen, auttaa tehtävän tavoitteiden ymmärtämistä ja tavoittelua sekä palautteen antamista (Honkaniemi ym. 2006: 40 – 41). Liioitteleva toimenkuvaus taas voi johtaa epäonnistuneeseen ja kalliiseen rekrytointiin. (Honkaniemi ym. 2006: 40 – 41.) Nopean vaihtuvuuden yksi tyypillinen syy on juuri työnhakijalle epärealistisesti viestitty tehtäväkuvaus (Viitala 2009 b: 53).

Työnkuvausta määriteltäessä tulisi huomioida enemmän työn tuottavuutta ja sitä, miten yksilön ominaisuudet ja työtehtävän vaatimukset kohtaavat. Yritysten tulee selvittää, miten työtehtävä tulee tulevaisuudessa muuttumaan ja mitä se silloin työntekijältä vaatii. Olisi myös hyvä pyrkiä mittaamaan työtehtävää, esimerkiksi kuinka paljon johonkin tehtävään kuluu aikaa tai paljonko joutilasta aikaa jää ja sitten hyödyntää näitä tietoja työnmuodostusvaiheessa. (Searle 2003: 51 – 54.)

Työnkuvaus voidaan tehdä kahdella eri tavalla, joko työpainotteisesti tai työntekijäpainotteisesti. Työtehtävään fokusoitunut kuvaus on objektiivinen kuvaus tehtävästä, tällöin fokus on tarkan kuvauksen laatimisessa, ei niinkään työntekijässä. Selkeät työtehtäviin perustuvat roolit voivat edesauttaa työyhteisön toimintaa ja helpottaa tavoitteisiin pääsemistä. Tämän tekniikan heikkous on se, että kuvauksesta ja tavoitteista voi tulla liian yksityiskohtaisia ollen jo irrelevantteja. Huonona puolena nähdään myös se, että työntekijä voi pyrkiä tavoitteisiin millä tahansa keinoilla, esimerkiksi tekemällä vain lyhytnäköistä myyntiä, joka auttaa yritystä vain hetkellisesti. Toinen vaihtoehto työnkuvauksen muodostukselle on työntekijälähtöisyys. Tällöin fokus on työntekijän osaamisessa, motivaatiossa, sosiaalisessa roolissa sekä hänen tiedoissaan. Nämä kompetenssit voivat jäädä kuitenkin hyvin abstraktille tasolle, jos niitä sovelletaan johonkin tiettyyn rooliin. Työn vaatimukset voidaan myös asettaa taitojen, tiedon ja potentiaalain tai persoonallisuustekijöiden mukaan. Tämän näkökulman taustalla on ajatus siitä, että työntekijä voisi tarvittaessa liikkua yrityksen sisällä roolista toiseen. Tosin tässä ei oteta huomioon yrityksen erinäisiä paikallisia organisaatiokulttuureita tai sitä, että henkilön korvaaminen uudella ei ole mutkatonta. (Searle 2003: 26 – 30.)

Kun tehtävänkuvaus on laadittu, voidaan perustellusti muodostaa tehtävälle valintakriteerit. Ne ovat perusteita, jotka helpottavat työnhakijoiden vertailtavuutta keskenään. Valintakriteereitä ovat esimerkiksi mitä osaamista taitoja ja valmiuksia tehtävässä tarvitaan. (Honkaniemi ym. 2006: 43 – 44.) Työnantajan tulisi ottaa lisäksi huomioon työntekijän ja tehtävän yhteensopivuus (Searle: 2003: 51 – 54).

3.2.3. Hankintakanavat

Hankintakanavilla tarkoitetaan niitä välineitä ja tapoja, joilla yritys pyrkii saamaan sopivimmat työnhakijat (Valvisto 2005: 31). Viestintäkanava valitaan avoimen työtehtävän sekä sen kohderyhmän mukaan (Viitala ym. 2006: 64). Nykyään työhaussa korostuu voimakkaasti digitaalisuus ja erilaiset digitaaliset rekrytointipalvelut. Tulevaisuuden trendi tulee olemaan rekrytoinnin siirtyminen mobiilipalveluihin eli älypuhelinsovelluksiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015.) Esimerkiksi TE-palveluiden nettisivuilla oli 2.4.2017 yli 16 000 avointa työpaikkaa Suomessa (TE-palvelut 2017 a). Vuonna 2018 avattava digitaalisen työhaun alusta Työmarkkinatori saattaa myös merkittävästi muuttaa työnhakua ja käytettyjä työnhakukanavia (Jouppila 2016). Julkaistavan työpaikkailmoituksen tulee olla realistinen, mutta sen avulla on samalla pyrittävä houkuttelemaan kaikkein potentiaalisimmat työnhakijat (Honkaniemi 2006: 45 – 48).

Työnhakijalla voi olla rekrytoivasta yrityksestä jo entuudestaan jonkinlainen työnantajamielikuva, eli millainen työpaikka kyseinen yritys on. Tähän mielikuvaan vaikuttaa kaikki se informaatio, jota yrityksestä on saatavilla. Työnantajamielikuvan muodostuminen on pitkä prosessi eikä mielikuva muutu helposti. Tämä mielikuva vaikuttaa siihen, minkälaisia työnhakijoita rekrytoiva yrityksen avoimeen työtehtävään hakeutuu – parhaat työntekijät valitsevat houkuttelevimmat yritykset ja työnantajat. Työnhakija arvioi yritystä yrityskuvan lisäksi esimerkiksi uramahdollisuuksien sekä ammatillisten kehittämismahdollisuuksien perusteella. (Syrjänen 2006: 147.) Jokin yksittäinen negatiivinen asia voi johtaa mielikuvan muutokseen eikä sitä ole helppo palauttaa entiselleen (Valvisto 2005: 22 – 23).

3.2.4. Haastattelut ja testaus

Kun työnhakijoita ryhdytään käymään läpi, on olemassa erilaisia valintamenetelmiä joita voidaan käyttää. Hakija voidaan arvioida hänen hakemuksensa ja ansioluettelon perusteella, haastattelulla, psykologisilla

soveltuvuustesteillä, kielitaitotesteillä, työsimuloinnilla sekä terveystarkastuksella. (Kauhanen 2006: 79.) Työhaastattelu on yleisesti käytetty menetelmä, jonka avulla pyritään kartoittamaan henkilön osaamista. Haastattelun avulla ei kuitenkaan voida arvioida kaikkia kykyjä, kuten avaruudellista hahmotuskykyä tai reagointinopeutta, joten haastattelun rinnalla käytetään usein muita arviointimenetelmiä testaamaan erilaisia ominaisuuksia (Niitamo 2000: 15 – 16).

Tutkimuksissa on huomattu, että etukäteen jäsennelty, strukturoitu työhaastattelu ennustaa paremmin työntekijän työmenestystä kuin vapaamuotoinen haastattelu. Jäsennetyn haastattelun etuna on myös objektiivisuus, eli kaikki asiat tulee käsiteltyä kaikkien hakijoiden kanssa ja näin hakijat ovat keskenään tasavertaisia. Haastattelijan on ensin perehdyttävä haastattelutekniikoihin hyvin, jotta hän pystyy myöhemmin keskittymään hakijan vastauksiin. Jäsennelty, laadukkaasti toteutettu haastattelu antaa vertailukelpoista arviota hakijasta. (Niitamo 2000: 18 – 19, 33.) Työhaastattelun tärkein tehtävä on luoda arvio työnhakijasta haastattelijan havaintojen perusteella (Niitamo 2000: 25). On tärkeää, että haastattelija tekee työnhakijasta arvion heti haastattelun päätyttyä, jotta tiedot tulevat dokumentoitua ja ovat myöhemmin käytettävissä (Niitamo 2000: 144).

Työnhakijaa voidaan arvioida joko ammatillisten ja koulutuksellisten valmiuksien tai työntekoon liittyvien henkilökohtaisten valmiuksien perusteella. Henkilökohtaisten kvalifikaatioiden ja kompetenssien merkitys on kasvanut työelämässä, esimerkkinä vuorovaikutustaidot sekä johtamis- ja viestintätaidot. On myös tieteellisesti esitetty, että muodolliset, ammattiin liittyvät kvalifikaatiot eivät ennusta työssä menestymistä yhtä hyvin kuin henkilökohtaiset kvalifikaatiot. (Niitamo 2000: 14 – 15.) Jos arviointimenetelmissä on käytetty systemaattisesti sellaisia mittareita, joita voidaan keskenään vertailla, pisteyttää ja käyttää valintapäätöksen tekemisessä puhutaan henkilöarvioinnista (Honkanen 2005: 14 – 15). Henkilöarviointi on yksi keino parantaa rekrytoinnin laatua ja vähentää virherekrytoinnin todennäköisyyttä (Nederström 2011). Henkilöarvioinnissa tulee käyttää luotettavaa menetelmää, joka antaa virheettömiä tuloksia ja arvioinnin teettäjän tulee olla asiantunteva (Suomen Psykologiliitto ry 2014 a, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759 13§/2004). Henkilöarvioinnin tulee sisältää vähintään haastattelu sekä yksi jokin muu arviointimenetelmä (Honkanen 2005: 13). Arvioinnin laadun varmistaminen edellyttää sekä rekrytointiprosessin että arviointiprosessin kokonaisvaltaista hallitsemista (Syrjänen 2006: 187).

Haastattelijoiden arviointitarkkuuksissa on huomattu merkitseviä eroja eli heidän taitotasonsa haastattelijana vaihtelee (Niitamo 2000: 21). Työnantaja on kuitenkin vastuussa pätevän ja asiantuntevan asiantuntijan käyttämisestä henkilöarvioinnissa. Asiantuntevan konsultin piirteiksi voidaan luokitella alalle soveltuva koulutus, korkea ammattietiikka, riittävä kokemus henkilöarvioinnista sekä tieteellisesti perusteltujen menetelmien käyttäminen. Suomen Psykologiliitto voi myöntää sertifikaatin osoittamaan henkilöarvioinnin ammattilaisen pätevyyttä. Sertifikaatti voi perustua joko osaamis- ja kompetenssipohjaiseen arviointiin tai psykologiseen henkilöarviointiin. Henkilöarvioinnin konsultteina toimii psykologien lisäksi esimerkiksi insinöörejä sekä ekonomeja. Suomessa sertifikaatin saaneita arvioinnin ammattilaisia on ollut vuonna 2014 yli 200 henkeä. (Syrjänen 2006: 185 – 186, Suomen Psykologiliitto ry 2014 b.)

Henkilöarvioinnin jälkeen työnhakijasta pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen arviointipäätelmä eli arvio kaikista haastattelun aikana tehdyistä havainnoista (Niitamo 2000: 143). Mitä vaativampi avoin työtehtävä on, sitä tarkemmin valintapäätöstä kannattaa harkita ja varmistaa. Aikapaineessa tehty hätiköity päätös ei kannata. (Honkaniemi ym. 2006: 149.) Mikäli prosessissa on käytetty soveltuvuusarviointia, tulee siitä toimittaa lausunto rekrytoivalle esimiehelle, tässä siis käyttäjäyritykselle. Lausunto antaa hakijasta tiedot tietyn päivän perusteella, mutta on riippumaton ja tuo arviointiin tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Honkaniemi ym. 2006: 134 – 135.)

3.2.5. Valintapäätös ja työsopimus

Henkilöstösuunnitteluun liittyy myös työsopimuksen kestosta päättäminen. On oleellista tietää ja ymmärtää, kuinka pitkä tarve uuden työntekijän osaamiselle yrityksessä on (Viitala 2009 a: 100 – 101). Työsopimusta solmiessa päätetään esimerkiksi uuden työntekijän tehtävänimikkeestä, palkkatasosta ja muista eduista, työsuhteen kestosta, työajasta, mahdollisesta koeajasta sekä sovellettavasta työehtosopimuksesta (Kauhanen 2006: 84 – 85). Yrityksen tulee kuitenkin noudattavaa vähintään alalla sovellettavaa yleissitovaa työehtosopimusta. Mikäli työsopimuksessa on sovittu huonommista ehdoista kuin yleissitovassa työehtosopimuksessa, noudatetaan yleissitovan työehtosopimuksen vähimmäismääräystä. (Työsopimuslaki 7§ 55/2001; Viitala 2009 a: 100 – 104.)

Pitkäaikaisen työntekijän palkkaamista voidaan nähdä pitkävaikutteisena investointina, mutta myös lyhyempien, määräaikaisten työsopimusten kohdalla taloudellinen merkitys on suuri ottaen huomioon uuden työntekijän hankinnan ja perehdytyksen kustannukset sekä mahdolliset laatuvaikutukset. (Viitala 2009 a: 100 – 104.) Lain mukaan määräaikaiselle työsuhteelle tulee olla kuitenkin aina perusteet. Mikäli perusteet eivät täyty, katsotaan työsuhteen olevan vakituinen eli toistaiseksi voimassa oleva. Määräaikaisen työsuhteen katsotaan olevan vakituinen, mikäli määräaikaisia sopimuksia on solmittu useampia ja niiden perusteella voidaan työvoiman tarpeen olevan yrityksessä pysyvä. (Työsopimuslaki 3§ 55/2001.) Työsopimusta laadittaessa on tärkeä ottaa huomioon kaikki sopimuksessa sovittavat asiat, sillä työsopimusta ei voi yksipuolisesti muuttaa kesken sopimuskauden (Kauhanen 2006: 84 – 85).

3.2.6. Perehdyttäminen ja prosessin arviointi

Perehdytyksellä tarkoitetaan uuden työntekijän tutustuttamista organisaation kulttuuriin, toiminta-ajatuksen sekä hänen omaan työhönsä. Työntekijän perehdyttäminen on tärkeää, jotta hänen tehokkuutensa olisi mahdollisimman hyvä ja että hän sopeutuisi yritykseen paremmin. Ilman kunnollista perehdytystä voi aiheutua erilaisia taloudellisia kustannuksia tai työtapaturmia. (Kauhanen 2006: 88.)

Lisäksi olisi hyvä toteuttaa rekrytoinnin onnistumisen arviointia. Tätä seuranta voidaan tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti. Arviointi voi käsitellä esimerkiksi sitä, onko työnkuva ollut sovitun kaltainen tai onko jotain yllättäviä seikkoja ilmaantunut. Palaute on tärkeää, jotta rekrytointia voidaan kehittää entisestään. (Markkanen 2002: 103 – 104.) Seuranta voidaan tehdä myös syvällisesti keräämällä laadullista ja määrällistä seuranta-aineistoa uudelta työntekijältä sekä hänen esimieheltään rekrytoinnin onnistumisesta. Tätä verrataan soveltuvuusarvioinnin tuloksiin. Tähän on oltava suostumus myös työntekijältä. (Honkaniemi 2006: 163 – 164.)

3.3. Vuokratyövoiman rekrytointi

On oleellista määrittää onnistuneen rekrytoinnin vaiheet (ks. tarkemmin luku 3.2.), että voidaan seuraavaksi siirtyä käsittelemään vuokratyövoiman rekrytointia. Vuokratyövoiman rekrytoinnissa tilanne nimittäin muuttuu oleellisesti, sillä samalla kun käyttäjäyritys ulkoistaa työvoiman vuokrausyritykselle, tulee vuokratyövoiman

rekrytointikin ulkoistettua pääosin vuokrausyritykselle (Viitala ym. 2006: 63). Vuokratyövoiman rekrytointin asetelma poikkeaa tavanomaisesta rekrytointiprosessista siten, että prosessissa on kahden toimijan sijaan kolme toimijaa (Sädevirta 2002: 25). Rekrytointin onnistuminen ja hyvän vuokratyövoiman tarjoaminen ovat vuokrausyritykselle hyvin merkittäviä asioita, sillä vuokrausyritysten pääasiallinen liiketoiminta koostuu juuri työvoiman vuokrauksesta (Kasvio & Tjäder 2007: 185).

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa (ks. luku 5) tarkastellaan vuokratyövoiman rekrytointiprosessia sekä kolmikantasuhteen vaikutuksia vuokratyövoiman rekrytointiin. Ennen sitä käsitellään kuitenkin tutkimuksen metodologiset valinnat luvussa 4.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksessa käytettyjä metodologisia valintoja. Luvussa esitellään aineiston valintaan sekä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä asioita.

4.1. Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen lähtökohtia ja etenemistä määrittelee pitkälti tutkimusongelma, minkä mukaan tehdään päätöksiä erilaisten toimintatapojen soveltuvuudesta. Tutkijan tulee esimerkiksi valita, toteutetaanko tutkimus kvantitatiivisena eli määrällisenä vai kvalitatiivisena eli laadullisena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ennustettavuuteen ja yleistykseen sekä kausaalisuhteisiin. Se on usein käytetty tutkimustapa esimerkiksi luonnontieteissä. Kvalitatiivinen tutkimus selittää tutkittavaa ilmiötä kontekstin, tulkintojen ja toimijoiden näkökulmien avulla. Se alkaa usein yleisistä käsitteistä ja päättyy hypoteeseihin ja ankkuroituun teoriaan. Näitä tutkimustyyliä on kuitenkin vaikea tarkasti erottaa toisistaan, sillä ne ovat toisiaan tukevia tutkimustapoja, eivät niinkään keskenään kilpailevia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 131 – 135.)

Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään kvalitatiivista tutkimussuuntaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkittava aihe on usein moninainen eikä sitä voi helposti pilkkoa osiin. Kvalitatiivinen tutkimus on hyvin kokonaisvaltaista ja se pyrkii löytämään tosiasioita eikä niinkään todistamaan olemassa olevaa väittämää. Tutkimuksen on oltava kuitenkin objektiivista eikä siihen saa vaikuttaa tutkijan oma arvomaailma. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruussa käytetään usein ihmisen omia havaintoja, kuten haastatteluita. Tutkimus suuntautuu ja tarkentuu jatkuvasti tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009: 161 – 164.)

4.2. Tutkimuksen aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu sekä teoriasta että empiirisestä aineistosta. Teoreettisena viitekehyksenä toimii Kauhasen (2006: 68) perinteinen rekrytoinnin vaihemalli, mitä täydennetään Sädevirran (2002: 25) kolmikantasuhteella sekä muilla teoreettisilla lähteillä koskettamaan juuri vuokratyövoiman rekrytointia. Teoriaa syvennetään empiirisellä aineistolla eli asiantuntijahaastatteluiden vastauksilla. Näin

pyritään luomaan kokonaisvaltainen kuvaus vuokratyövoiman rekrytoinnista. Aineisto ei kuitenkaan ole riittävän laaja, että siitä voitaisiin yleistää vuokratyövoiman rekrytointiprosessin teoria.

Tutkimukseen voidaan kerätä aineistoa esimerkiksi haastattelun, havainnoinnin, kyselyn ja erilaisten dokumenttien avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009: 71). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty tutkimushaastattelun keinoin. Tutkimushaastattelu voidaan lajitella esimerkiksi strukturoituun ja standardoituun lomakehaastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja syvähaastatteluun (Hirsjärvi & Hurme 2011: 41 – 43). Tässä tutkimuksessa päädyttiin puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Teemahaastattelussa on oleellista se, että haastateltavat puhuvat kaikki samasta teemasta, mistä heillä on aiempaa kokemusta. Heidän kokemuksiaan pyritään saamaan kerättyä yksilöidysti ilman liiallista struktuuria. Tässä on ajatuksena se, että käsiteltävään saadaan yksilöllinen näkökulma. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, koska haastattelun aihe – teema – on kaikille sama. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 47 – 48.)

Tätä tutkimusta varten tehtiin kuusi asiantuntijahaastattelua, jotka toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2017. Haastattelukysymykset (ks. liite 1) olivat avoimia ja niiden tarkoituksena oli herättää laajempaa keskustelua rekrytoinnin asiantuntijoiden kanssa ja antaa heille paljon tilaa vapaamuotoisiin vastauksiin. Kysymykset olivat suuntaa antavia ja niiden tarkoituksena oli muodostaa kuva yrityksen vuokratyövoiman rekrytoinnista ja sen mahdollisista erityispiirteistä.

Kysely haastattelumahdollisuudesta lähetettiin kuuteen (6) yritykseen usealle rekrytoinnin ammattilaiselle, joista kolmesta (3) vastattiin myönteisesti haastatteluun osallistumiseen. Kaksi yritystä kieltäytyi kohteliaasti haastattelupyynnöstä vedoten aikataulukiiireisiin, yksi yritys jätti kokonaan vastaamatta. Tutkimukseen valikoitui lopulta kolme Suomessa tunnettua henkilöstöpalveluyritystä, jotka tarjoavat henkilöstövuokrausta myös asiantuntijatehtävätasolla. Aineiston valinnassa käytettiin harkinnanvaraista näytettä (Tilastokeskus 2017 g). Lopulta haastateltaviksi valikoitui kolme henkilöstöpalveluyritystä, joiden toimipisteet sijaitsivat Tampereella. Näistä yrityksistä käytetään jatkossa nimiä ”*Vuokrausyritys A, B ja C*”. Aineistoon haluttiin valita useampia samalla toimialalla toimivia yrityksiä, että voitaisiin paremmin nähdä vaihtelevatko saman työn parissa työskentelevien asiantuntijoiden kokemukset henkilöstövuokrauksesta ja sen erityispiirteistä. Kaikki haastattelut käsitellään

nimettöminä, sillä vastaajayritykset toimivat kaikki samalla toimialalla ja ovat toistensa kilpailijoita.

Yrityksistä haastateltiin yhteensä kuutta (6) rekrytoinnin asiantuntijaa, jotka kaikki työskentelivät asiantuntijatehtävien henkilöstövuokrauksen parissa. Heidän tehtävänimikkeensä ja tehtäväkuvansa yrityksissä vaihtelivat. Vuokrausyritys A:n asiantuntijat työskentelivät nimikkeellä rekrytointikonsultti, toinen heistä vastasi myös asiakkuuspäällikön nimikkeestä. Vuokrausyritys B:n asiantuntijat työskentelivät HR-konsultteina, joista yksi senior –tason konsulttina. Vuokrausyritys C:n haastateltava työskenteli kaksoisroolissa asiakkuuskoordinaattorina sekä henkilöstökonsulttina, hänen työkuvaansa liittyi rekrytointien lisäksi oleellisesti myös asiakkuuksista vastaaminen.

Haastattelu		Haastateltavan tehtävänimike	Vuokrausyritys
8.2.2017	Vastaaja 1	Rekrytointikonsultti	A
13.2.2017	Vastaaja 2	Asiakkuuskoordinaattori/HR-konsultti	C
16.2.2017	Vastaaja 3	Senior HR-konsultti	B
16.2.2017	Vastaaja 4	HR-konsultti	B
16.2.2017	Vastaaja 5	HR-konsultti	B
28.2.2017	Vastaaja 6	Asiakkuuspäällikkö/Rekrytointikonsultti	A

Taulukko 1. Asiantuntijahaastattelut.

Haastattelut toteutettiin Tampereella helmikuussa 2017. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Oheisessa taulukossa (ks. taulukko 1) on kuvattu haastattelujen päiväykset, henkilöiden tehtävänimikkeet sekä nimetty heidän työnantajayrityksensä. Myöhemmin asiantuntijoista käytetään sanamuotoa ”Vastaaja 1-6”.

Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa 45 minuuttia. Haastattelujen kestot vaihtelivat, toiset vastaajat olivat puheessaan monisanaisempia kuin toiset. Haastattelut etenivät hyvin vapaamuotoisesti, niiden kaikkien pohjana käytettiin kuitenkin samaa haastattelurunkoa.

4.2.1. Sisällönanalyysi

Tämän tutkimuksen aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysia voidaan pitää myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan yhdistää muihin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91). Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi on aineistolähtöistä eli aineistosta nostetaan esiin ne teemat, jotka ovat ilmiön kannalta oleellisia (Kiviniemi 2001: 68). Tässä tutkimuksessa asiantuntijahaastattelut täydentävät aiempaa teoriaa eli Kauhasen (2006: 68) rekrytointiprosessia eli tutkimuksen analyysi on teoriaohjaava. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95 – 99.)

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan käsitellä strukturoimattomiakin kirjallisia dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Aineistoa tarkastellaan etsimällä niistä eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan yleistetty ja tiivis kuvaus ja liittämään se laajempaan kontekstiin. Tätä menetelmään on myös kritisoitu, sillä tutkimus vaikuttaa keskeneräiseltä eikä tuloksissa päästä mielekkäisiin johtopäätöksiin, vaan pikemminkin aineisto vain järjestellään tiivistetyksi esitykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103 – 104.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin etsien yhtymäkohtia rekrytointiprosessin, kolmikantasuhteen sekä asiantuntijoiden näkemysten välillä. Kun rekrytointiprosessia tarkasteltiin kolmikantanäkökulmasta, löydettiin sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia. Näiden eroavaisuuksien katsottiin tässä tutkimuksessa johtuvan juuri kolmikantasuhteen vaikutuksista.

4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiuden ja reliaabeliuden avulla. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, onko tutkimuksessa onnistuttu tutkimaan juuri oikeita asioita ja vastataanko siinä tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Validius voi kärsiä esimerkiksi silloin, kun kyselylomakkeiden vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset hyvin eri tavalla. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, saadaanko tutkimuksesta samankaltaisia tuloksia siitä huolimatta että tutkimuksen toteuttaa toinen tutkija. Mikäli tutkimus voidaan toistaa ja saada samat tulokset, voidaan tutkimuksen tuloksia kutsua reliaabeleiksi. Laadullisessa tutkimuksessa nämä käsitteet ovat kuitenkin saaneet hyvin monimuotoisia

tulkintoja ja on jopa pohdittu voiko niitä sellaisenaan soveltaa, sillä esimerkiksi haastattelutilanne on aina tilannesidonnainen tapahtuma, jota ei voi täsmälleen samanlaisena toistaa uudestaan. Tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä kuitenkin kertomalla tarkasti tutkimuksen vaiheista ja toteutuksesta. (Hirsjärvi ym. 2009: 231 – 233; Hirsjärvi & Hurme 2011: 185 – 187.)

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tutkimus on validi. Tulokset vastaavat tutkimuksen pääkysymyksiin hyvin. Tutkimuksen aineisto olisi voinut kuitenkin olla vielä nykyistä laajempi, jolloin voitaisiin paremmin tehdä yleistyksiä vuokratyövoiman rekrytointiprosessista sekä kolmikantasuhteen vaikutuksista. Haastatteluissa toistuivat samat teemat ja asiat, vaikka haastateltavat olivat eri vuokrausyritysten edustajat. Tämän vuoksi tutkimuksen toistettavuuden voidaan nähdä myös onnistuneen hyvin, jatkossa tutkimusta voisi vielä vahvistaa toistamalla sama kysymysrunko vielä useammassa vuokrausyrityksessä.

Aineiston luotettavuutta voi lisätä triangulaatiolla, eli täydentämällä aineistoa vielä muilla lähteillä. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 189). Tässä tutkimuksessa empiiristä haastatteluaineistoa täydennettiin teoreettisilla rekrytointiprosessin sekä kolmikantasuhteen lähteillä, kuten aiemmin mainittiin.

Tutkimuksen aineiston keräämisessä on myös hyvä huomioida luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja. Haastattelurungon huolellinen valmisteleminen varmistaa haastattelun laadukkuutta ja auttaa miettimään jo etukäteen mitä haastattelun teemoja olisi hyvä syventää lisäkysymysten avulla. Kaikkiin lisäkysymyksiin ei kuitenkaan voi varautua etukäteen. Kun aineistoa ryhdytään käsittelemään, olisi hyvä litteroida haastattelu mahdollisimman pian haastattelun jälkeen paremman laadun edistämiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 184.)

Haastattelujen edetessä vastaajille oli paikoin hieman epäselvää, mitä ”vuokratyövoiman erityispiirteillä” tarkoitettiin. He kokivat, että tämä johtui pitkälti siitä, että he tekevät vuokratyövoiman rekrytointia työssään päivittäin eivätkä osaa tarkastella sitä enää ikään kuin ulkopuolisen silmin. Kysymyksiä avattiin tarvittaessa tarkentavilla tukikysymyksillä ja saatesanoilla, jotta voitaisiin paremmin varmistaa se, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset oikein.

Luvussa 5. Vuokratyövoiman rekrytointi tullaan ensin esittelemään Juhani Kauhasen rekrytointivaihemalli, mitä sovelletaan vuokratyövoiman rekrytointiin. Vaihemallia

täydennetään asiantuntijahaastatteluiden vastauksilla eli yhdistetään teoreettinen viitekehys käytännön empiiriseen tutkimukseen.

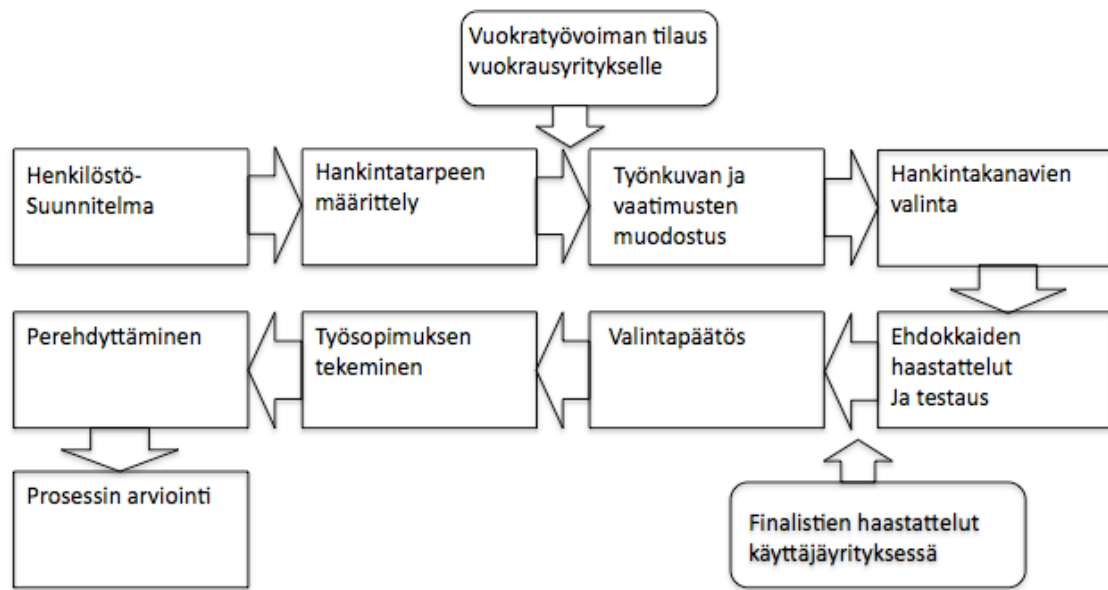
5. VUOKRATYÖVOIMAN REKRYTOINTI

Luvussa esitellään aluksi Juhani Kauhasen (2006: 68) perinteinen rekrytointiprosessi, mitä käsitellään tässä kolmikantasuhteen näkökulmasta (Sädevirta 2002: 25). Prosessi käsitellään vaiheittain ja pyritään yhdistämään se juuri vuokratyövoiman rekrytointiin. Aihetta syvennetään täydentämällä prosessin vaiheita tutkimuksen aineistolla eli asiantuntijahaastatteluiden vastauksilla.

5.1. Vuokratyövoiman rekrytointiprosessi

Vuokratyövoiman rekrytointiprosessia ei ole erikseen määritelty, mutta tässä sitä tarkastellaan Kauhasen (2006: 68) perinteisen rekrytointiprosessin kautta yhdistämällä se vielä kolmikantasuhteen näkökulmaan (Sädevirta 2002: 25). Näin pyritään saamaan kokonaisvaltainen hahmotelma siitä, miltä vuokratyövoiman rekrytointiprosessi näyttää ja mitä erityispiirteitä siinä voidaan nähdä suhteessa suorarekrytointiprosessiin. Seuraavaksi käydään perinteisen rekrytointiprosessin eri vaiheet läpi henkilöstösuunnitelmasta aina perehdyttämiseen saakka ja tarkastellaan miten se näyttäytyy tieteellisten lähteiden sekä asiantuntijahaastatteluiden mukaan juuri vuokratyövoiman rekrytoinnissa. Teoreettiseen tekstiin on yhdistetty asiantuntijoiden haastattelukommentteja, että aiheesta saataisiin käytännönläheinen kuvaus. Alla oleva kuvio (kuvio 5) havainnollistaa rekrytointiprosessin kulun. Vuokrausyrityksen näkökulmasta prosessi alkaa silloin, kun käyttäjäyritys tekee tilauksen vuokratyövoimasta (Viitala ym. 2006: 63).

Kun vuokrausyritys toimittaa työvoimaa asiakasyrityksen käyttöön vastiketta vastaan, voidaan puhua myös tilauksesta (HPL 2014 c). Käyttäjäyritys voidaan nähdä vuokrausyrityksen ensisijaisena asiakkaana, sillä heiltä vuokrausyritys saa korvauksen palveluksistaan. Vuokratyöntekijät eivät maksa erillistä korvausta suoraan vuokrausyritykselle, mutta vuokrausyritykselle on kuitenkin kilpailuetua siitä, kun se voi tarjota hyvää vuokratyövoimaa käyttäjäyritykselle. Tämän vuoksi myös vuokratyöntekijät olisi hyvä nähdä myös asiakkaina. (Viitala ym. 2006: 66.) Asiantuntijoiden vastauksissa vaihtelevat sanat käyttäjäyritys ja asiakasyritys. Termien selkeyttämiseksi näillä tarkoitetaan siis samaa asiaa eli vuokratyövoiman käyttäjäyritystä, joka voidaan nähdä myös vuokrausyrityksen pääsääntöisenä asiakkaana.



Kuvio 7. Vuokratyövoiman rekrytointiprosessi. Soveltaen Kauhanen (2006: 71) & Viitala ym. (2006: 63 – 75).

5.1.1. Henkilöstösuunnitelma ja tarpeen määrittely

Vuokratyövoimaa rekrytoitaessa työvoiman tarve syntyy käyttäjäyrityksessä, jonka jälkeen rekrytointiprosessi siirtyy vuokrausyritykselle hoidettavaksi. Tilaus työvoimasta voi tulla vuokrayritykselle nopeasti ja ilman pitkäaikaista sitoutumista. Vuokratyövoiman henkilöstön saamisen nopeus on riippuvaista siitä, millaista osaamista käyttäjäyritys tarvitsee ja millaista työvoimaa on tarjolla. (Viitala ym. 2006: 63, 57.)

Asiantuntijahaastatteluissakin nousi esiin, että rekrytointiin ryhdytään silloin, kun asiakas tekee tilauksen vuokratyövoimasta. Rekrytointiprosessi räätälöidään aina asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Asiakkaan kanssa keskustellaan heidän tarpeistaan ja sovitaan esimerkiksi vuokratyösuhteen pituudesta, sovellettavasta työehtosopimuksesta, palkkatasosta sekä aloittamisen aikataulusta.

”Asiakas ottaa yhteyttä, kun heillä on tarve työntekijälle. Tavataan asiakas tai jos on tuttu niin puhelimesta sovitaan että mitä haetaan, millä aikataululla, mitä vaatimuksia ja ominaisuuksia hakijoilta vaaditaan.

Sovitaan työsuhteen pituus, palkkataso ja TES – mallit.” (Vastaja 6, Vuokrausyritys A)

”Sovitaan asiakkaan kanssa aikataulut ja asiakkaan mukaan räätälöidään prosessi. Jotkut asiakkaat haluaa että hoitakaa te kaikki ja lähettäkää sitten oikeat henkilöt tänne. Toiset asiakkaat haluaa olla tarkasti mukana; paljonko tuli hakemuksia, voidaanko katsoa yhdessä tulleet CV:t ym.” Vastaja 3, Vuokrausyritys B)

Keskustelua herätti myös rekrytoinnin kiireellisyys, yhtäältä koettiin vuokratyöntekijän rekrytoinnin olevan huomattavasti kiireellisempi prosessi kuin suorarekrytoinnissa. Yksi vastaajista koki myös, että asiakkailla on usein vääristynyt mielikuva siitä, että vuokratyöntekijöitä on aina nopeasti saatavilla eikä rekrytointiin tarvitse varata yhtä paljon aikaa kuin suorarekrytoinnissa.

”Henkilöstövuokrauksessa painottuu enemmän se, että aikataulut on paljon tiukemmat ja kiire löytää tekijä nopeammin. Esim. pitkän sairausloman vuoksi yhtäkkiä voidaan tarvita tekijä jo huomiseksi. Asiakkaat mieltää, että kun on henkilöstövuokraus niin meillä on niitä hakijoita jonossa ja valmiina istumassa. Eli aikataulutkin pidetään kiireellisempänä. Jos on suorarekry niin aikatauluun vaataan 2-3 viikkoa tai jopa kuukausi pelkkään hakuun. Vuokrauskeisissä taas on esimerkiksi tullut torstaina toimeksianto ja maanantaina olisi jo aloitus.” (Vastaja 2, Vuokrausyritys C)

Yksi asiantuntijoista teki vielä selkeän eron asiantuntijahakuihin ja esimerkiksi ravintola-alan hakuihin liittyen. Hänen mukaansa asiantuntijahauissa ei yleensä ole niin kiire, vaan niihin on annettu enemmän aikaa. Kiire näytti kuitenkin olevan vaihteleva käsite eri vuokrausyritysten kesken.

”Horeca-puolella (=ravintola-ala) esimerkiksi tulee toimeksiantoja tosi nopealla aikataululla. Toimistopuolella on hyvin aikaa hakea, ei soiteta nopeita puheluita, että tarvitaan tekijä huomiseksi. Hakuaika on yleensä 1-2 viikkoa ja työ alkaa aikaisintaan 2 viikon päästä. Ei ole ”tulipalo-töitä”. Tämä on suuri ero jos vertaa muihin toimialoihin.” (Vastaja 1, Vuokrausyritys A)

5.1.2. Toimenkuvan ja vaatimusten muodostaminen

Vuokratyövoiman rekrytoinnissa on tarkasteltava sitä, että vuokrausyrityksen on valittava työhön esiteltävät työntekijät huolellisesti niiden tietojen perusteella, jotka asiakasyritys on antanut. Vuokrausyrityksen tulee selvittää, että työntekijä on koulutukseltaan, kokemukseltaan ja ammattitaidoltaan samalla tasolla kuin

asiakasyrityksen antamat vaatimukset. Asiakasyrityksellä on velvollisuus ilmoittaa vuokrausyrittäjälle oikeat ja riittävät tiedot työntekijältä edellytettävästä ammattitaidosta, kokemuksesta ja koulutuksesta. Tämän lisäksi asiakasyrityksen tulee kertoa työturvallisuuden kannalta tärkeistä seikoista, kuten työntekijän terveydentilavaatimuksista. (HPL 2014 c.) On siis tärkeää, että tehtävänkuva on tarkoin määritelty kun rekrytoinnissa käytetään ulkopuolista ammattilaista (Honkaniemi ym. 2006: 40 – 42).

Asiantuntijat olivat yhtä mieltä tästä rekrytoinnin alkuvaiheen tärkeydestä. He kokivat, että prosessin tärkein vaihe on nimenomaan tehtävänkuvan muodostaminen ja oikean vaatimustason määrittelemine, tai kuten he itse asian ilmaisivat, ”speksaaminen”, on hyvin kriittinen vaihe vuokratyövoiman rekrytoinnissa.

”Kriittisin vaihe on se kun mennään asiakkaalle... Pitää oikeasti perehtyä asiakkaaseen, pitää tietää mitä haetaan ja minkälainen tiimi ja yrityskulttuuri asiakasyrityksessä on. Se on oikeastaan kaikkein tärkeintä, että et sä hae vaan osaamista, sä haet sen oikeen tyypin sille asiakkaalle. Ja siinä mennään monesti pieleen jos en ole yhtään perehtynyt siihen mitä siellä taustalla on, ja mennään vain se osaaminen edellä. Eli jos en osaa kertoa asiakkaasta niin hakija menee ihan eri mielellä asiakkaalle haastatteluun, jos siellä vasta alkaa avautua kaikki se todellisuus siitä työpaikasta niin ollaan jo aika metsässä.” (Vastaaja 6, Vuokrausyritys A)

”Ihan alussa speksaus eli että saadaan yritykseltä riittävät tiedot, siihen tuhlataan ihan kaikkien aikaa (hakijoiden, meidän työaikaa, asiakkaiden) jos haetaan jotain mitä he ei halua. Eli siitä lähdetään että me osataan kuunnella asiakasta ja kysyä asiakkaalta oikeat kysymykset kun siellä ollaan ja puhutaan samaa kieltä ja tunnetaan heidän bisnes. Osataan nähdä sieltä ne jutut ja myös tykkään käydä paikan päällä ja nähdä millaista porukkaa siellä on töissä. Että se persoonakin löytyy sieltä.” (Vastaaja 4, Vuokrausyritys B)

Mikäli työnkuva ei ole riittävän hyvin muodostettu, voi eri toimijoiden välille tulla ristiriitoja sen suhteen, minkälaista työvoimaa käyttäjäyritykseen tarvitaan. Toimenkuvasta on tärkeää päästä yhteisymmärrykseen, jotta virherekrytoinnilta vältyttäisiin. Tavanomainen virhe, jonka yritys voi tehdä käyttäessään ulkopuolista konsulttia työvoiman hankinnassa onkin liian vähäinen kommunikaatio. (Kynäräinen 2011.)

Asiantuntijat kokivat, että tässä rekrytoinnin vaiheessa ei kannata oikaista ja pyrkiä säästämään aikaa, sillä se kostaatuu myöhemmin hyvin todennäköisesti

epäonnistuneena rekrytointina. Asiantuntijat kokivat, että speksaus voi epäonnistua juuri esimerkiksi asiakkaan kiireen tai liian ympäripyöreiden kriteerien vuoksi.

”Kriittisin vaihe on, kun käydään asiakkaan kanssa läpi ketä haetaan eli millaista persoonaa ja osaamista. Jos se menee pieleen, koko prosessi menee pieleen. Vaikka olisi kyseessä tuttu asiakas usealta vuodelta, koskaan ei voi olettaa että haluavat aina samaa vaan aina pitää tutustua uudestaan.” (Vastaaja 2, Vuokrausyritys C)

”Alkuun vastuu on asiakkaalla, että saadaan oikeat speksit. Joskus käy niin että sanotaan vähän tota, sitten mä etin tollasta ja teen henkilöesittelyn, asiakas palaa että eeei täähän on ihan vääränlainen. Elikkä ei ole tarpeeksi kerrottu tai on sanottu väärin eli tullut tehtyä turhaa työtä.” (Vastaaja 1, Vuokrausyritys A)

”Kun tarkat speksit on saatu, vastuu on mulla. Esittelen asiakkaalle vain sellaisia hakijoita, jotka täyttää ne kriteerit ainakin 90%:isesti . Joskus olen kuullut kauhukertomuksia kilpailijoilta; asiakas hakee raksamiestä, mutta heille on lähetetty kampaaja – yritetään saada kauppaa keinolla millä hyvänsä.” (Vastaaja 1, Vuokrausyritys A)

Asiantuntijat korostivatkin, että rekrytointikonsultin tulee käyttää riittävästi aikaa tutustuakseen yritykseen ja sen toimintatapoihin ja tutustua yritykseen aina uudelleen. Siihen kuluu aikaa, mutta se ennaltaehkäisee virherekrytointien mahdollisuutta.

”Tehdään asiakkaan, työyhteisön ja työtehtävän vaatimusten mukainen kartoitus. Eli selvitetään mitä valittavan henkilön tulee osata, millainen työpersoonaltaan yhteisöön sopisi, tehdään analyysi asiakkaan kanssa. ... Meidän tehtävä on varmistaa, että he hakevat oikeanlaista työntekijää. Joskus asiakkaat eivät osaa omia tarpeitaan oikein sanoittaa; konsultin on oltava herkillä korvalla että mikä olisi paras ratkaisu... toisaalta asiakkaalla voi olla hirveän laaja (tehtävänkuvaus) jolloin me sanotaan että ei ole kauhean todennäköistä että löydetään siihen tehtävään niin monipuolisella taustalla olevaa henkilöä. Hyvä olla ulkopuolinen, jolla on realistinen käsitys hakijamarkkinoinnista. Asiakkaalla ei välttämättä tätä osaamista itsellään ole.” (Vastaaja 3, Vuokrausyritys B)

”Vaatii hirveästi ennakotyötä meiltä, että päästään sisään asiakkaan ydinbisnekseen ja osaksi heidän omaa tiimiä, tutustuu esimiehiin ja tutustuu tiimeihin. Pitää tietää heidän kulttuurista, toimintatavoista ja työympäristöstä. Jos tässä yritetään oikoa, kostautee hyvin pian. Voi käydä niin että työntekijä aloittaa ja lopettaa kahden viikon kuluttua kun työ ei vastannut ollenkaan odotuksia. Tulee kustannuksia ja vaivaa,

huonoimmassa tilanteessa tämä katkaisee yhteistyön asiakkaaseen.” (Vastaja 6, Vuokrausyritys A)

”Joskus virherekryjä sattuu, niille ei aina vaan voi mitään. On asioita joita ei saa eikä kykene haastattelussa selvittämään. Virherekrytoinnit aiheuttaa ongelmia mutta se on enemmän taas elämää tää puoli.” (Vastaja 4, Vuokrausyritys B)

5.1.3. Hankintakanavat

Vuokrausyritys voi ilmoittaa auki olevasta paikasta esimerkiksi lehti-, netti- tai seinäilmoituksella (Viitala ym. 2006: 65 – 66). Nykyään työnhaussa kuitenkin korostuu lähinnä erilaiset digitaaliset rekrytointipalvelut (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015).

Asiantuntijat käyttivät monipuolisesti erilaisia sähköisiä hakukanavia sekä heidän omia verkostojaan ja henkilöstöjärjestelmiään. He päättävät missä hakukanavissa työnhakuilmoitus julkaistaan, joskus käyttäjäyritys haluaa olla tässä vaiheessa mukana.

”Jos asiakas haluaa prosessin pitkän kaavan mukaan niin avataan haku ja tehdään hakuilmoitus, joka hyväksytetään asiakkaalla. Päätetään tehdäänkö lehtimainontaa ja mihin kanaviin laitetaan” (Vastaja 3, Vuokrausyritys B)

”Pääsääntöisesti käytössä on meidän omat sivut, MOL, Oikotie, Monster, yliopiston Aarresaari.” (Vastaja 6, Vuokrausyritys A)

Asiantuntijat kokivat, että työnhakuilmoituksen laatimisessa tulee olla tarkka, sillä se on ensimmäinen tilaisuus myydä avoinna oleva vuokratyöpaikka työnhakijalle. Sen avulla pyritään varmistamaan, että hakuun saadaan mukaan mahdollisimman hyviä hakijoita. Työpaikkailmoituksessa myös harkitaan, käytetäänkö siinä käyttäjäyrityksen nimeä vai ei, sillä nimellä julkaistu ilmoitus voi työllistää myös käyttäjäyritystä.

”Se mikä helposti myös unohtuu on se, että työnhakuilmoituksen laatimiseen pitää myös keskittyä. Ihan tuollaiset oikeinkirjoitukset, mahdollisimman hyvä kuvaus, mielellään vähän jotain persoonallisuutta. Eli ensimmäinen vaihe, millä sä lähdet myymään sitä työpaikkaa on jo se ilmoitus. Että jos paikkaan hakeutuu ihan vääränlaiset henkilöt tai tulee tosi paljon soittoja lisäkysymyksistä, tietää että nyt en oo ihan onnistunut ilmoituksen tekemisessä.” (Vastaja 6, Vuokrausyritys A)

”Työpaikkailmoituksen laatiminen on joskus tosi hankalaa ja kriittistä, hakija voi saada väärän kuvan tehtävästä. Hankalin tehtävä voi olla että saa oikeanlaiset hakijat mukaan.” (Vastaja 2, Vuokrausyritys C)

”Sen takia käytetään nimettömiä hakuja, koska silloin kun laitat yrityksen nimen niin he yritys saa puolet niistä soitoista (hakijoilta). Se työllistää silloin silti heitä vaikka ovat tarkoituksellisesti ulkoistaneet rekrytoinnin.”
(Vastaaja 4, Vuokrausyritys B)

Vuokrausyrityksellä on myös useita vuokratyönhakijoita hakijalistoiltaan, joita he voivat myös hyödyntää rekrytointiprosessissa. Yhdelle vuokratyöntekijälle voidaan tarjota useaa eri työtehtävää. (Viitala ym. 2006: 64.) Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa, asiantuntijat käyvät ensin läpi potentiaalisia hakijoita hakijakannastaan ja tekevät myös anonymieja hakuja kasvattaakseen hakijareserviä.

”Katsotaan meidän tietokantaa läpi, onko siellä jo valmiiksi ehdokkaita joita voi lähettää asiakkaalle. --- Me yritetään hakea työntekijöitä etupainotteisesti meidän yritysten tarpeisiin, meidän on oltava askel edellä. Eli voi olla että emme vielä tiedä mihin tiettyyn tehtävään henkilö työllisty -- - emme huvikseen kuitenkaan hae hakijoita jos emme pysty heitä työllistämään. Paljon on hakuja, joissa tiedetään että todennäköisesti asiakkailla tulee tarvetta näille hakijoille, jolloin voi olla avoimia ilmoituksia joihin haetaan: haemme asiakasyritysten tarpeisiin.” (Vastaaja 3, Vuokrausyritys B)

Rekrytointiin vaikuttaa oleellisesti myös työnantajamielikuva (ks. aiemmin luku 3.2.3.), joka hakijoilla on yrityksestä. Vuokrausyritysten kohdalla on käynyt niin, että muutama alan yritys on toiminut kehnosti, mutta asenteet kaikkia vuokrausyrityksiä ovat muuttuneet negatiiviseen suuntaan (Länsiväylä 2013). Vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen (HPL) mukaan vuokratyöntekijät kuitenkin kokevat lisääntyvässä määrin vuokratyön tekemisen mielekkääksi ja uskovat, että vuokratyön tekeminen voi helpottaa myös tulevien työmahdollisuuksien saamista. Myös yleinen asenne vuokratyötä kohtaan näyttää parantuneen jatkuvasti ja on nousujohteinen. (HPL 2016 e).

Haastatteluissa nousi esiin, että vuokratyöhön liittyvä negatiivinen mielikuva alkaa hälventyä ja monet työnhakijat suhtautuvat vuokratyöhön jo myönteisesti. Asiantuntijoiden mukaan osa hakijoista kokee jopa, että lopulta on toissijaista onko hänen virallinen työnantajansa vuokrausyritys vai käyttäjäyritys, kunhan hän kokee tulleen kohdelluksi hyvin.

”Tänä päivänä raja on ruvennut haalentumaan, ihmiset eivät ole enää niin ennakkoluuloisia, vaan he tietävät pitkälti mistä vuokrauksessa on kyse ja tietävät, että ovat yhtä käypiä työsuhteita kuin muutkin. Joutuu ehkä

enemmän näkemään vaivaa siinä, että enemmän joutuu hakijoille perustelemaan vuokrausta. Ehkä kaikkiin ei tule niin paljon hakemuksia kuin jos se olisi suorarekrytointi. Enemmän vaikuttaa eniten se mitä haetaan, ei niinkään se onko vuokrapaikka vai suoraan asiakkaalle menevä. Työnkuva ja asiakasyritys on ratkaiseva tekijä.” (Vastaja 6, Vuokrausyritys A)

Toisaalta muutama asiantuntija oli sitä mieltä, että vuokratyöpaikkaan voi olla haastavampaa saada hyviä työnhakijoita johtuen negatiivisista mielikuvista, joita vuokratyöhön edelleen liitetään. Rekrytoijat törmäävät usein myös siihen, että monet työnhakijat eivät ole aiemmin hakenet ollenkaan vuokratyöpaikkoihin. Monen työnhakijan asenne kuitenkin muuttuu, kun he huomaavat vuokratyön tarjoavan heille myös useita erilaisia mahdollisuuksia.

”Jos haetaan asiantuntijoita niin ihmisillä on kuitenkin vielä mielessä että ”tää on joku vuokratyöpaikka” vaikka se on ihan tasan sama kun noudatetaan samoja TES:sejä, lakeja ym, se mielikuva vaan on niin vahva. Ei välttämättä tule niin hyvin tai paljon hakemuksia jos haetaan vuokratyösuhteeseen kuin jos olisi suorarekry. Jos haetaan korkeamman profiilin, niin sanotaan asiakkaallekin että voisitteko ottaa työntekijän ittellenne vai haluatteko välttämättä vuokran kautta.” (Vastaja 1, Vuokrausyritys A)

”Melkein viikoittain törmää siihen, että hakija ei ole ennen hakenut lainkaan näihin vuokratyöyrityksiin tai hyödyntänyt niitä ollenkaan. Ei halua hakeakaan näihin paikkoihin; mutta sitten kun hakija näkee mikä verkosto meillä on ja kuinka paljon avoimia paikkoja pyörii.. Kuinka paljon on sellaista volyymia tällä puolella, että paikkoja ei tule aina auki edes hakuihin. Niin heille haluaisi sanoa kyllä että – Hyödynnä!” (Vastaja 4, Vuokrausyritys B)

5.1.4. Haastattelut ja testaus

Vuokratyövoiman kohdalla vuokrausyritys haastattelee ja testaa vuokratyönhakijat, jotka ovat ilmoittautuneet työnhakijoiksi. Tämän jälkeen vuokrausyritys yleensä valitsee muutaman käyttäjäyritykselle esiteltävän hakijan, jotka käyttäjäyritys voi halutessaan vielä itse haastatella ennen kuin käyttäjäyritys tekee lopullisen päätöksen valittavasta henkilöstä. Vuokratyöntekijöitä rekrytoitaessa vuokrausyritys haastattelee myös työnhakijoita kartoittaen heidän toiveitaan työpaikan suhteen. (Viitala ym. 2006: 63 – 64.)

Asiantuntijat käyttivät esivalintavaiheessa työkaluina esimerkiksi puhelinhaastattelua sekä videohaastattelua selvittääkseen paremmin ketkä työnhakijat kannattaa kutsua kasvokkain tehtävään haastatteluun.

”Vie paljon aikaa käydä läpi hakemukset ja valita sieltä parhaat. Siinä vaiheessa haarukoidaan ettei kaikkia hakijoita haastatella. Puhelinhaastattelut on hyvä väline tässä; tietää ketä haastattelee kasvotusten.” (Vastaja 3, Vuokrausyritys B)

”--- puhelinhaastattelut tehdään kun hakemukset on käsitelty. Niiden perusteella kutsutaan kasvokkain haastatteluun. Voidaan lisätä esim. videohaastattelu jota käytetään nykyään aika paljon varsinkin kun puhutaan hausta, johon tulee kymmeniä jos jopa satoja hakemuksia.” (Vastaja 2, Vuokrausyritys C)

Asiantuntijat kokivat, että heillä on käytössään hiottu rekrytointiprosessi, jonka haastatteluvaiheen tarkoituksena on selvittää kattavasti hakijan osaaminen.

”Odotetaan tietty hakuaika hakemuksia, poimitaan sieltä speksauksen mukaiset kandidaatit ja haastatellaan heidät. Sitten tehdään esittelyt, jotka lähetetään asiakkaalle.” (Vastaja 3, Senior HR-konsultti, Vuokrausyritys B)

”Haastatteluissa käytetään kompetenssipohjasta haastattelua, eli yritetään pureutua syvälle osaamiseen ja löytää taustalta niitä tekijöitä, mitä henkilöllä oikeasti olisi tarjota asiakkaalle. Ja löytää oikeat tekijät ja ajatukset sieltä.” (Vastaja 4, Vuokrausyritys B)

”Meillä ja varmasti muillakin prosessit on loppuun asti viilattuja... Hakijalta kysellään samoja asioita vähän eri muodoissa niin johdonmukaisuus tulee hyvin esille. Ensimmäinen vastaus kuulostaa hyvältä, seuraavassa haastattelussa kyselläänkin vähän eri muodossa niin voi alkaa tulla kysymysmerkkejä. Kun vielä kysytään suosituksia/suosittelijoita, voi tulla muuta esille. Harvinaista että tulee virherekrytointeja. Tässä painotan kuitenkin sitä, että ei aina ole hakijasta kyse jos rekrytointi epäonnistuu.” (Vastaja 2, Vuokrausyritys C)

Yksi vastaajista mainitsi, että vuokratyönhakijan persoonalla ja hänen sitoutuneisuudellaan vuokratyöhön ei ole yhtä paljon merkitystä kuin suorarekrytoinnissa, sillä vuokratyöpaikka on usein lyhyempi määräaikaaisuus.

”(Suorarekrytoinnin) haastatteluprosessissa käytetään erilaisia kysymyksiä ja kaivetaan henkilön persoonaa ja sitoutuvaisuutta esiin. Vuokrapaikassa ei ole niin isoa merkitystä kuinka sitoutunut hakija on tai

kuinka motivoitunut. Vuokra on usein määräaikainen niin persoona ei ole niin tärkeä. Osaamisen pitää kuitenkin olla samalla tasolla molemmissa.” (Vastaaja 2, Vuokrausyritys C)

Haastattelun jälkeen asiantuntijat soittavat hakijan suosittelijoille ja tarvittaessa toteuttavat sovitut soveltuvuustestaukset. Lopuksi rekrytointikonsultit tekevät vielä esittelyt potentiaalisista työnhakijoista, mitkä lähetetään käyttäjäyritykselle. Sen jälkeen sovitaan vielä mahdollinen jatkohaastattelu käyttäjäyritykseen.

”Haastattelun jälkeen referenssien tarkistaminen eli aina soitetaan suosittelijoille; kuuluu ehdottomasti prosessiin. Jos kaikki on ok, henkilö ja referenssit on ok, teen henkilöesittelyn asiakkaalle ja lähetän ne sähköpostilla. Jos asiakas sitä mieltä että hei hyvä, sovitaan jatkohaastattelu sinne asiakkaalle. Eli me emme tee päätöksiä asiakkaan puolesta, asiakas aina haastattelee parhaat kandidit ja tekee niiden pohjalta valinnan.” (Vastaaja 1, Vuokrausyritys A)

”Loppuvaiheessa voi tulla vielä hakijan testausta. Kaikkiin paikkoihin ei, mutta asiantuntijapaikkoihin alkaa olla tänä päivänä edes jonkinlainen testi.” (Vastaaja 6, Vuokrausyritys A)

”SHL-työpersoonallisuuarviointia käytetään.” (Vastaaja 2, Vuokrausyritys C)

5.1.5. Valintapäätös ja työsopimus

Käyttäjäyritys voi vielä itse haastatella potentiaalisimmat ehdokkaat, jonka jälkeen se tekee lopullisen päätöksen valittavasta vuokratyöntekijästä. (Viitala ym. 2006: 63 – 64.)

Asiantuntijat lähettivät esittelytekstit käyttäjäyritykselle, minkä jälkeen parhaat työnhakijat vielä haastateltiin käyttäjäyrityksen toimesta. Tässä vaiheessa he kertoivat usein vielä oman näkemyksensä siihen, kuka työnhakijoista olisi heidän mielestään soveltuvin käyttäjäyritykseen. Lopullisen päätöksen kuitenkin tekee aina asiakasyritys.

”Harvoin pidempiaikaiseen työsuhteeseen otetaan ketään ilman että olisi itsekin tavannut hakijat... Joku asiakas haluaa nähdä jopa kaikki hakijat; millainen hakija ja mitä osaamista. Eli joku asiakas haluaa tosi tarkan erittelyn kaikista hakijoista. Joskus asiakas toivoo että konsultti on mukana myös asiakkaan luona järjestetyssä haastattelussa, kaivataan konsultointia myös siinä.” (Vastaaja 2, Vuokrausyritys C)

”Yleensä asiakas haastattelee 2 – 4 top kandia tai parasta ketkä heille on esitelty. Joskus asiakas kysyy ketä suosittelisit, joskus he tekee päätökset täysin itse.” (Vastaaja 1, Vuokrausyritys A)

Työsopimus solmitaan vuokrausyrityksen ja vuokratyöntekijän välille. Työsuhteen muoto ja luonne määrittyvät käyttäjäyrityksen tarpeen mukaan. (Työsopimuslaki 3§ 55/2001.) Vuokratyösuhte solmitaan pääsääntöisesti määritellyksi ajanjaksoksi kerrallaan, niin pitkäksi aikaa kuin käyttäjäyrityksellä on tarjota työtä vuokratyöntekijälle (Viitala ym. 2005: 18). Työsuhteen pituus voi toimialasta ja tehtävästä riippuen vaihdella muutamasta tunnista jopa vuosiin (Viitala ym. 2006: 66). Kuten aiemmin mainittiin (ks. luku 3.1.5.), työsuhteen katsotaan kuitenkin olevan toistaiseksi voimassa oleva, mikäli sen määräaikaisuus ei ole perusteltua. Toistuvien määräaikaisten sopimusten solmiminen ei ole sallittua ellei niitä pystytä perustelemaan. (Työsopimuslaki 3§ 55/2001.) Perusteltuja syitä määräaikaisuudelle ovat muun muassa sijaisen tarve, työn kausiluontoisuus, ruuhkahuippu tai kysynnän vakiintumattomuus (KKO 2012: 10). Jos määräaikaisten työsuhteiden lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto tai niiden muodostama kokonaisuus osoittavat työvoiman tarpeen pysyväksi, ei määräaikaista työsopimusta voida tehdä (Kauhanen 2006: 72; Työsopimuslaki 3§ 55/2001).

Asiantuntijat kokivat, että työnantajavelvoitteiden vuoksi rekrytointikonsulttien tulee perehtyä vuokratyösuhteeseen jo etukäteen.

”Henkilöstövuokrauksen suhteen on paljon asioita joita pitää tietää etukäteen; me ollaan työnantaja ja meillä on työnantajavelvoitteet jotka pitää huomioida jo hakuvaiheessa. Selvitettävää asiaa paljon enemmän. Täytyy tietää esim. TES-asiat ja Kiky-asiat.” (Vastaaja 2, Vuokrausyritys C)

Asiantuntijoista yksi mainitsi, että heidän tulee aina vielä varmistaa, että käyttäjäyrityksellä varmasti on työtä tarjolla koko määräaikaisuuden ajaksi.

”Kun tehdään määräaikaista sopimusta niin varmistetaan, että asiakaskin sitoutuu siihen eli vastuu on meillä ja asiakkaankin pitää siihen sitoutua ettei tule yhtäkkiä tietoa ettei tarvitakaan työntekijää enää.” (Vastaaja 5, Vuokrausyritys B)

Työnantajan on noudatettava työsopimuksessa vähintään alan työehtosopimuksen vaatimuksia. Mikäli vuokrausyritys ei ole sidottu käyttämään jotain tietyn alan työehtosopimusta, tulee vuokratyöntekijän työsopimuksessa soveltaa

käyttäjäyritystä sitovaa tai yleissitovaa työehtosopimusta. (Työsopimuslaki 9§ 55/2001.) Vuokratyöntekijä on oikeutettu myös samoihin palveluihin ja yhteisiin järjestelyihin kuin käyttäjäyrityksen työntekijät, ellei erilainen kohtelu ole objektiivisista syistä perusteltua. Käyttäjäyritys ei kuitenkaan ole taloudellisesti velvoitettu tukemaan näiden järjestelyiden ja palveluiden käyttöä. (Työsopimuslaki 9§ 55/2001.) Vuokrausyrityksen velvoitetta vuokratyöntekijöiden taloudelliseen tukemiseen näiden palveluiden järjestämiseksi ei laissa erikseen mainita.

Vuokratyösuhteen luonne muuttui merkittävästi vuonna 2012 Korkeimman oikeuden päätöksen jälkeen. Vuokratyöntekijän työsuhteen katsottiin olevan vakituinen, koska sopimus oli solmittu useasti määräaikaisena työsuhteen eikä määräaikaisuuden perustetta kuitenkaan pystytty riittävän hyvin osoittamaan. Vuokratyöntekijän katsottiin näin olevan vakituudessa työsuhteessa vuokrausyritykseen, huolimatta siitä, että työ käyttäjäyrityksessä päättyi. Mikäli käyttäjäyritys ei pysty osoittamaan, että työn luonne on määräaikainen, katsotaan että vuokratyöntekijän työsuhte on toistaiseksi voimassa oleva. Tällöin vuokratyöntekijä on vakituudessa työsuhteessa vuokrausyritykseen, jonka velvollisuutena on tarjota työntekijälle työtä toisesta käyttäjäyrityksestä, mikäli työ aiemmassa päättyy. Tämä tulee huomioida etenkin silloin, jos vuokrausyritys solmii usean perättäisen määräaikaisen työsuhteen vuokratyöntekijän kanssa ilman perusteltua syytä. (KKO 2012: 10.) Mikäli työsuhteen katsotaan olevan vakituinen, siirtyy aiemmin mainittu (ks. tarkemmin luku 2.4.) liiketoimintariski vuokrausyritykselle, sillä vuokrausyritys on velvoitettu maksamaan työntekijälle palkkaa, vaikka työ käyttäjäyrityksessä ei jatku.

5.1.6. Perehdyttäminen ja prosessin arviointi

Vuokratyövoiman perehdytyksessä uusi työntekijä tulee perehdyttää sekä käyttäjäyrityksen että vuokrausyrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin. Perehdytys tulee toteuttaa uudestaan aina, kun vuokratyöntekijä siirtyy työskentelemään toiseen käyttäjäyritykseen. Tässä on huomioitava olemassa oleva laaturiski, joka aiheutuu siitä, kun vuokratyöntekijä työskentelee yrityksessä harvoin tai vain lyhyitä aikoja. Uuteen työympäristöön sopeutuminen kestää työntekijästä riippuen viikoista jopa vuosiin. (Viitala ym. 2006: 70 – 72.)

Tässä yksi vastaajista koki, että ala on muuttunut aiemmista käytänteistä ja nykyään kaikille toimijoille on selkeää mitkä vastuualueet heille kuuluu. Tähän on voinut

vaikuttaa positiivisesti se, että vuokrausyritys on itse laatinut myös käyttäjäyritykselle esimiehen oppaan, mistä käy ilmi heidän vastuualueensa.

”Aiemmin oli trendinä, että kaikki vastuu oli vuokratyönantajalla. Jos työntekijä ei vaikka osannut jotain asiaa – oletettiin että meiltä saa ihan valmiita työntekijöitä. Eli ei ymmärretty omaa vastuuta perehdytyksessä – lähinnä laman aikana oli näin että kaikki vastuu olisi rekryfirmalla. Emmehän me voi olla päivittäin olla paikalla perehdyttämässä kun emme tiedä tarkasti tehtävää. Nykyään tätä ei enää tule juurikaan vastaan. Meillä ”esimiehen muistilistassa” tuodaan esille mitkä on meidän vastuut ja mitkä teidän vastuut.” (Vastaaja 2, Vuokrausyritys C)

Yksi vastaajista koki, että hän haluaa pitää vuokratyöntekijöihinsä yhteyttä rekrytoinnin jälkeenkin tietääkseen miten he ovat työhön sopeutuneet.

”Haluan tuntea ja tietää omat vuokratyöntekijäni; haluan tietää miten heillä menee ja miten he voi ja heillä hyvät työedut ja pidän heidän puoliaan. En koe että he ovat vähempiarvoisia tai muuta.” (Vastaaja 4, Vuokrausyritys B)

Kaiken kaikkiaan vuokratyövoiman rekrytointiprosessi voidaan nähdä kiireellisenä, asiakkaalle räätälöitynä palveluna, jonka kesto vaihtelee käyttäjäyrityksen toiveiden mukaisesti. Tämän jälkeen vuokrausyrityksellä on hoidettavanaan vielä työnantajavelvoitteet. Yksi vastaajista kiteytti rekrytointiprosessin kulun hyvin:

”Prosessi sinänsä kestää 2-3 viikkoa mutta koko prosessi jälkihoidon kanssa saattaa kestää puoli vuottakin.” (Vastaaja 2, Vuokrausyritys C)

Seuraavaksi käsitellään vuokratyövoiman rekrytointiprosessissa näyttäytyvät kolmikantasuhteesta johtuvat erityispiirteet. Niitä on listattu jopa 11 erilaista (ks. tarkemmin luku 5.2.).

5.2. Kolmikantasuhteen vaikutukset vuokratyövoiman rekrytointiin

Vuokratyön erityispiirteitä

Luvun lopuksi listataan vielä erikseen omana kappaleenaan vuokratyövoiman rekrytointiin liittyviä erityispiirteitä, joita havaittiin syntyvän tästä kolmikantasuhteesta johtuen. Erityispiirteisiin on lisätty kommentteja asiantuntijahaastatteluista, näin saadaan yhdistettyä erityispiirteet vielä käytäntöön.

5.2.1. Kiire

Vuokratyövoimaa rekrytoitaessa tilaus käyttäjäyritykseltä tulee usein nopealla aikataululla ja siihen pyritään reagoimaan mahdollisimman nopeasti. Rekrytoinnin aikataulu on yleensä kiireellisempi suorarekrytointiprosessiin verrattuna. Rekrytointiprosessiin on varattu käytettäväksi vähemmän aikaa ja vuokratyöntekijän aloitus uudessa työtehtävässä tulee usein myös nopealla aikataululla. (Viitala ym. 2006: 57, 63.) Asiantuntijat kokivat, että tämä voi johtua usein siitä, että vuokratyön käyttämistä ei vielä nähdä lopullisena rekrytointina vaan kevyempänä muotona palkata uusi työntekijä yritykseen.

”Aika paljon nopeampaa kuin suorarekrytointi, eli tarve tulee ja ilmoitetaan viime tingassa, ei ole ennakoitua. Tehdään nopeampia päätöksiä. Monelle työnantajalle on jopa helppo kanava lähteä liikkeelle, kun otetaan vuokran kautta työntekijä. Ja sitten kuuden kuukauden jälkeen tai nopeammin, katsotaan otetaanko vuokratyöntekijä omille kirjoille vai miten jatketaan.”
(Vastaaja 5, Vuokrausyritys B)

Rekrytoinnin teoriassa painotetaan henkilöstösuunnittelun merkitystä (Kauhanen 2006: 35 – 37; Viitala 2009 a: 50, 100 – 101), mutta vuokratyön kohdalla se saa vain vähän painoarvoa, sillä henkilöstösuunnittelu toteutetaan käyttäjäyrityksen toimesta ja vuokratyöntekijöitä kaivataan usein äkillisesti muuttuneisiin tilanteisiin, joihin ei olla etukäteen voitu valmistautua. Käyttäjäyrityksellä voikin olla löyhemmät kriteerit rekrytoitavalle vuokratyöntekijälle kuin suorarekrytoinnissa juuri kiireestä johtuen. Vuokrausyrityksen rooli on keskustella käyttäjäyrityksen tilanteesta ja räätälöidä palvelu asiakkaalle sopivaksi.

”Asiakkaalla voi olla vähän löyhemmät kriteerit. Voi olla sellaista että ei jotenkin oteta sitä niin lopullisena päätöksenä kuin suorarekrytointi. Ajatellaan että se ei ole heidän työntekijä vielä, heillä on aikaa katsoa ja muuta.” (Vastaaja 5, Vuokrausyritys B)

5.2.2. Ennakoiminen

Haastatteluissa nousi esiin, että vuokrausyrityksissä käytetään työaikaa asiakasyritysten tulevien työvoimatarpeiden ennakoimiseen ja mahdollisten uusien vuokratyöntekijöiden

kartoittamiseen jo ennen kuin varsinaista tilausta asiakkaalta on saatu. Tällä pyritään vastaamaan kovaan kilpailuun vuokrausyritysten kesken, sillä asiakkaille halutaan tarjota nopeasti hyviä vuokratyöntekijöitä, kun tilaus asiakkaalta saapuu. Ennakoiminen voi rauhoittaa myös vuokrausyritysten kiirettä löytää lyhyellä aikataululla uusia vuokratyöntekijöitä. Vuokrausyritykset käyvät läpi heille saapuneita avoimia hakemuksia jo etukäteen sekä avaavat ns. ”haamuhakuja”, missä he hakevat tiettyjen alojen osaajia jo ennen kuin varsinaista avointa työpaikkaa on tiedossa. Tästä voi johtua se, että joskus käyttäjäyritykset olettavat, että vuokrausyrityksellä on paljon vuokratyöntekijöitä jo valmiina aloittamaan.

”Paljon tehdään taustatyötä ja kartoitusta, ns. ”anonyymeja hakuja”. Haastatellaan reservipankkiin porukkaa samalla kun hakemuksia tulee.”
(Vastaaja 6, Vuokrausfirma A)

5.2.3. Kumppanuussuhteen merkitys

Yhtenä erityispiirteenä haastatteluissa nousi esiin käyttäjäyrityksen hyvän tuntemisen merkitys ja pitkällä tähtäimellä kumppanuussuhteen luominen vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välille. Haastattelujen mukaan on tärkeää, että vuokrausyrityksen rekrytoija tutustuu asiakkaaseen ja sen yrityskulttuuriin ja mahdollisesti käy asiakkaan luona tapaamassa tulevan työtiimin mihin vuokratyöntekijä tulee sijoittumaan. Kun ollaan saatu luotua pitkäjänteinen kumppanuussuhde asiakkaan kanssa on vuokrausyrityksen helpompi ennakoida heidän lähitulevaisuuden työvoiman tarvetta mikä osaltaan keventää myös kiirettä rekrytoinneissa. Kumppanuussuhteessa käyttäjäyritys luottaa asiantuntijoiden mukaan myös enemmän vuokrausyritykseen ja heidän oma roolinsa rekrytoinnissa vähenee.

”Kun ollaan kumppanuussuhteessa, niin virherekryn mahdollisuus vähäinen, kun tunnetaan asiakas jo hyvin.” (Vastaaja 3, Vuokrausyritys B)

”Siinä vaiheessa kun asiakas pitää sua ”omana HR:nään” eli luottamus ja tuntemus on jo kovalla tasolla, niin hän ei enää niinkään osallistu rekryprosessiin vaan he odottavat että meiltä tulee valmis paketti.”
(Vastaaja 6, Vuokrausyritys A)

5.2.4. Epätyypillinen työsuhde

Vuokratyöntekijät palkataan pääsääntöisesti aina määräaikaisesti käyttäjäyritykseen esimerkiksi ruuhkahuippua tasaamaan tai projektiluontoiseen tehtävään. Tämän vuoksi

vuokratyöntekijöiden kohdalla korostetaan haastattelujen mukaan usein heidän osaamistaan ja aiempaa kokemustaan, vuokratyöntekijän persoona ja luonne voivat jäädä vähemmälle tarkastelulle. Tilanne voi kuitenkin muuttua mikäli vuokratyöntekijälle on tiedossa pidempiaikainen määräaikaaisuus tai jopa vakinaistuminen käyttäjäyritykseen. Määräaikaisen vuokratyösuhteen on katsottu olevan kevyempi tapa rekrytoida uusi työntekijä yritykseen ilman vahvaa sitoutumista. Tutkimuksessa todettiin, että epätyypilliset työsuhteet tulevat lisääntymään tulevaisuudessa, joten vuokrausyrityksillä on merkittävä rooli siinä miten vuokratyö tulevaisuudessa koetaan.

”Ala kehittyy koko ajan; jos mietitään maailman muutoksia niin vuokratyö tulee yleistymään. Yhä vähemmän työnantajat ottaa kiinteää henkilökuntaa. Uskon jopa, että yrityksessä vain toimiva johto on omaa, kaikki muu on ostettua palvelua.” (Vastaja 6, Vuokrausyritys A)

Vuokratyövoiman käyttö lisää merkittävästi joustavuutta käyttäjäyritykselle, mutta toisaalta myös vuokratyöntekijät voivat kokea joustavuuden positiivisena asiana.

”Vuokrapaikoissa on se etu, että osa ihmisistä hakeutuukin aina vain vuokran kautta. He haluavat joustoa ja sanella oman työnsä, eivät oikeastaan edes halua asiakasyrityksen kirjoille.” (Vastaja 6, Vuokrausyritys A)

5.2.5. Laajat verkostot

Yhtenä positiivisena erityispiirteenä voidaan nähdä vuokrausyritysten laajat verkostot. Vuokratyöntekijän kannalta tämä tarkoittaa sitä, että vaikka he eivät työllistyisi ensimmäiseen hakemaansa vuokratyöpaikkaan, heidän osaamiselleen voi löytyä tarvetta jossain toisessa käyttäjäyrityksessä, joka on vuokrausyrityksen asiakkaana. Hyville vuokratyöntekijöille on myös mahdollista löytyä jatkoa jostain toisesta käyttäjäyrityksestä, kun heidän työnsä yhdessä käyttäjäyrityksessä päättyy.

”...hyvin tyypillistä on jos hakija jää hausta sivuun, että tulee samanlaisilla spekseillä toinen haku päälle niin sitten voi työllistää edellisen haun hakijoita. Hakijan kannalta meillä on laajempia mahdollisuuksia.” (Vastaja 3, Vuokrausyritys B)

Asiantuntijahaastatteluissa nousi myös vahvasti esille se, että vuokrausyrityksillä on hyvin erilaisia asiakasyrityksiä kaikilla toimialoilla. Kaikki vastaajat kokivat, että asiantuntijatehtävissä toimivia vuokratyöntekijöitä on kaikilla toimialoilla. Näin

ollen onkin perusteltua, että vuokrausyritysten laajat verkostot voivat tarjota hyviä työllistymismahdollisuuksia heidän vuokratyöntekijöilleen myös tulevaisuudessa.

”Teollisuudessa on vuokrapuolen sinikaulushommia eli haalarihommia, niissä (yrityksissä) on myös toimistopuolen hakuja yhtä lailla. Ei ole yhtä tiettyä toimialaa, haetaan kaikkiin tehtäviin ja kaikille toimialoille. Ei oikein ole mitään yhdistävää tekijää.” (Vastaaja 3, Vuokrausyritys B)

”Tehtävät voi olla taloushallinto, IT:tä, asiakaspalvelua, assistenttitehtäviä ja silti asiakas voi olla ihan millä tahansa toimialalla. Voi olla esimerkiksi rakennusfirma minne haetaan toimistosihteeriä. Eli aika laajalla skaalalla – ei voi sanoa että asiakkaat olisi vain tietyllä alalla. --- Yksi mikä on aika suuri minne on paljon haettu on julkispuoli; museoihin ja aluehallintovirastoihin. --- voi olla mikä tahansa minne haetaan ns. ”valkokaulusväkeä”.” (Vastaaja 1, Vuokrausyritys A)

”Kaksi pääsääntöistä alaa on taloushallinto ja teollisuus. Asiakkaat voi olla pk-sektorilta isoihin kansainvälisiin yrityksiin.” (Vastaaja 2, Vuokrausyritys C)

”Ei ole yhtä toimialaa, haetaan kaikkiin tehtäviin ja kaikille toimialoille. Ei oikein ole mitään yhdistävää tekijää.” (Vastaaja 3, Vuokrausyritys B)

Vuokrausyrityksen näkökulmasta onkin tärkeää että he saavat houkuteltua hyviä vuokratyöntekijöitä ennakoidessaan käyttäjäyritystensä lähitulevaisuuden työvoimatarpeita.

5.2.6. Kommunikointi

Rekrytoinnin ja vuokratyön teoriassa sekä aineistossa korostui kommunikaation merkitys. Kolmikantasuhde edellyttää hyvää kommunikointia koko rekrytointiprosessin ajan, sillä pahimmassa tapauksessa rekrytointi epäonnistuu jos kommunikointi on heikkoa. (HPL 2014 c; Honkaniemi ym. 2006: 40 – 42; Kyynäräinen 2011.) Asiantuntijat nostivat juuri kommunikaation ja rekrytoinnin alkuvaiheen speksaamisen kriittisimmäksi vaiheeksi vuokratyövoiman rekrytoinnissa. Alkuvaiheessa määritellään mitä haetaan ja mitkä vaatimukset työnkuvassa on. Sen lisäksi keskustellaan siitä minkälainen rooli asiakkaalla on rekrytoinnin aikana ja kuinka paljon asiakas osallistuu. Asiantuntijat kokivat, että rekrytointiprosessi räätälöidään aina asiakkaan mukaiseksi, joten mitään tiettyä kaavaa roolien ja vastuunjaon suhteen ei tässä tutkimuksessa huomattu.

”Mun mielestä asiakas antaa oikeat vaatimukset, sen jälkeen päävastuu siirtyy meille. Sitä vartenhan meidän palveluita käytetään.” (Vastaaja 1, Vuokrausyritys A)

Asiantuntijat kokivat myös, että vaikka asiakasyritys olisi jo tuttu, siihen tulee tutustua aina uudestaan ettei tule tehtyä liikaa oletuksia siitä, minkälaisia vuokratyöntekijöitä yritykseen jatkossa tarvitaan. Yritysten tarpeet voivat oleellisesti muuttua.

”Tärkeää on, että uusiin ja vanhoihin asiakkaisiin tutustutaan aina uudestaan ja tunnetaan heidät hyvin.” (Vastaaja 2, Vuokrausyritys C)

5.2.7. Työnantajamielikuva

Vuokratyöllä on ainakin aiemmin koettu olevan negatiivinen työnantajakuva (Länsiväylä 2013). Tämä johtunee siitä, että vuokrausyrityksen perustamiseksi ei nykyään vaadita enää lupaa vaan kuka tahansa voi ryhtyä tekemään työvoiman vuokrausta (Elomaa 2011: 24 – 26). Tutkimuksessa huomattiin kuitenkin, että negatiivinen mielikuva on muuttunut positiivisempaan suuntaan (HPL 2016 e). Asiantuntijat kokivat, että he joutuvat välillä kuitenkin perustelemaan vuokratyötä enemmän työnhakijoille kuin suorarekrytointia. Kävi myös ilmi, että he tapaavat jopa viikoittain työnhakijoita, jotka eivät koskaan aikaisemmin ole hakeutuneet vuokratyöpaikkoihin. Vuokrausala on hyvin kilpailtua ja eri toimijat pitkälti määrittelevät omalla toiminnallaan millainen kuva vuokratyöllä tulee tulevaisuudessa olemaan. Henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) edistää vuokrausyritysten asioita ja pyrkii edistämään toiminnan luotettavuutta: nykyään luotettavat vuokrausyritykset ovatkin usein auktorisoituja (Reilu vuokratöitä 2014 a).

”Tulevaisuuden trendi tulee oleman epätyypilliset työsuhteet ja me ollaan siinä ihan avainasemassa, eli miten me hoidetaan tätä. Avoimuus, oikeellisuus ja asioiden hoitaminen erityisen tärkeää. Inhimillisyyttä ei saa unohtaa; hakijalle se on aina ainutkertainen haku. Jos hoidan prosessin huonosti, hakija ei välttämättä hakeudu meidän kautta töihin enää ikinä.” (Vastaaja 6, Vuokrausyritys A)

Asiantuntijoista yksi koki, että lopulta työntekijöiden mielestä ei välttämättä ole niin väliä kuka toimii heidän virallisena työnantajanaan kunhan heidän oma henkilökohtainen kokemuksensa on positiivinen.

”Oma näkemykseni on, kun olen tätä 10 vuotta tehnyt --- Ei työnhakijoita loppupeleissä ihan hirveästi kiinnosta se että onko se pienempi paikallinen

perheyritys vai iso yritys, kunhan hänen oma henkilökohtainen kokemus on mahdollisimman hyvä ja häntä kohdellaan hyvin. Ei ole väliä mikä yritys siinä on välissä.” (Vastaja 1, Vuokrausyritys A)

5.2.8. Kaksi asiakasta

Vuokrausyrityksellä on kolmikantasuhteessa kaksi asiakasta: käyttäjäyritys ja vuokratyöntekijä. Käyttäjäyritys on se asiakas, joka maksaa vuokratyöpalveluista vuokrausyritykselle (Viitala ym. 2006: 66), mutta vuokratyöntekijät ovat ne, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat siihen, millaisen kuvan käyttäjäyritys saa vuokrausyrityksestä. Eli mitä parempia vuokratyöntekijöitä vuokrausyritys saa itselleen houkuteltua, sen parempia vuokratyöntekijöitä sillä on myös asiakkailleen tarjota. Tästä syystä on tärkeää, että vuokratyöntekijöitä kohdellaan reilusti ja arvostavasti siitä huolimatta tulevatko he ensimmäisellä hakukierroksella vielä valituksi. Haastatteluissa mainittiinkin, että kaikkein tärkeintä on jokaisen hakijan hyvä kohtelu.

”Oma näkemykseni on, kun olen 10 vuotta tätä tehnyt ja olen ollut useassa yrityksissä; isoissa ja perheyryksissä... Ei työnhakijoita loppupeleissä ihan hirveästi kiinnosta se että onko se työnantaja pienempi paikallinen perheyritys vai iso yritys, kunhan hänen oma henkilökohtainen kokemus on mahdollisimman hyvä ja häntä kohdellaan hyvin. Ei ole niin väliä mikä yritys siinä on välissä.” (Vastaja 1, Vuokrausyritys A)

5.2.9. Liiketoimintariski

Vuokratyössä liiketoimintariski siirtyy pois käyttäjäyritykseltä, kun se ei enää vastaa muista henkilöstökuluista. Vuokrausyrityksen kannalta työvoiman vuokraaminen on riskisempää kuin rekrytointitoimeksianto, missä vuokrausyritys vastaa vain rekrytoinnin toteuttamisesta, jonka jälkeen työntekijä siirtyy yrityksen omille palkkalistoille. Liiketoimintariski siirtyy käytännössä vuokratyöntekijälle, joka ei kuitenkaan pysty yrittäjän tavoin vaikuttamaan omaan työsuhteensa luonteeseen. (Viitala ym. 2006: 13 – 14.) Haastatteluissa nousi esiin, että nykyään käyttäjäyritykset ostavat hyvin erilaisia palveluita vuokrausyrityksiltä, mutta henkilöstövuokraus on edelleen yleisin.

”Henkilöstövuokraus on ehkä vieläkin se kaikista yleisin, toki myös suorat rekrytoinnit tulleet vahvasti rinnalle.” (Vastaja 1, Vuokrausyritys A)

”Testipalveluita, suorarekrytointeja, vuokrauksen kautta rekrytointia, jonkin asteista headhuntauksia. Pääsääntöisesti vuokran kautta rekry ja suorarekry.” (Vastaja 6, Vuokrausyritys A)

5.2.10. Asiantuntijoiden toteuttama rekrytointi

Vuokratyön rekrytoinnin hoitavat rekrytointiasiantuntijat käyttämällä loppuun asti hiottua rekrytointiprosessia. Rekrytoinnin tekemiseen on aikaa, asiantuntemusta sekä objektiivisuutta. Rekrytoinnin teorian näkökulmasta tilanne on siis hyvä. (Niitamo 2000: 18 – 19, 25, 33.) Usein kun yritys rekrytoi itse itselleen työvoimaa, rekrytoinnin hoitaa usein tiimin esimies tai muut henkilö oman työnsä ohella. Hänellä on myös subjektiivinen näkemys omaan työhönsä sekä palkattavaan henkilöön. Asiantuntijat mainitsivatkin, että he näkevät käyttäjäyrityksen toiminnan ja tarpeet ulkopuolisen silmin ja tuovat rekrytoinnin aikana esiin omat näkemyksensä ja asiantuntemuksensa ja sanovat asiakkaalle mikäli heidän odotuksensa eivät ole realistisia ja uskaltavat kyseenalaistaa.

”Usein törmätään siihen, että asiakkaalla on kova kiire ja meille annetaan ylimalkaiset speksit niin usein mennään metsään ja käytetään turhaan kaikkien aikaa. Ei voi löytää jos ei tiedä mitä haetaan. Jos on ympäripyöreät speksit, me soitetaan asiakkaalle, että nyt kannattaa käyttää enemmän aikaa tähän. Että tässä ei kannata oikaista.” (Vastaja 3, vuokrausyritys B)

”Me halutaan tuoda oma ammattitaito esille siinä, että sanotaan oma mielipiteemme; miksi me nähtäis tämä henkilö siellä tai miksi hänen kannattaisi miettiä näiden kahden hakijan välillä. Yleensä paikan päälle mennään kertomaan vielä lisää; sellaisia asioita joita ei paperille voi kirjoittaa tai sähköpostin ja CV:n välityksellä. Että kannattaa muuten miettiä tätä juttua vielä ja tämä oli tässä hyvää.” (Vastaja 4, Vuokrausyritys B)

5.2.11. Rekrytointikanava

Vuokratyö voidaan nähdä myös itsessään rekrytointikanavana, sillä käyttäjäyritykset käyttävät vuokratyövoimaa myös silloin kun eivät ole vielä varmoja työvoiman tarpeen pysyvyydestä ja haluavat kevyemmän keinon rekrytoida henkilön. Kun vuokratyöntekijä on ollut käyttäjäyrityksessä määräajan, työllistyy hän usein käyttäjäyrityksen omille kirjoille mikäli työvoiman tarve käyttäjäyrityksessä edelleen jatkuu. Yritykset pyrkivät vakinaistamaan vuokratyöntekijöitä ja joka neljäs vuokratyöntekijä vakinaistuu käyttäjäyritykseen. (Welling 2014.) Vuokrausyritykset voidaan nähdä rekrytointikanavana myös esimerkiksi kaupan alalla, elektroniikka- ja sähköteollisuudessa, energiateollisuudessa sekä metalliteollisuudessa (Elinkeinoelämä

keskusliitto 2015). Toisaalta vuokratyö voidaan nähdä rekrytointikanavana myös vuokratyöntekijän näkökulmasta, eli mikäli hän osoittaa olevansa hyvä vuokratyöntekijä, hänet voidaan suuremmalla todennäköisyydellä rekrytoida myös toiseen vuokrausyrityksen käyttäjäyritykseen myöhemmin.

Haastatteluissa nousi esiin, että yritykset säästävät usein rahaa ottamalla vuokratyöntekijän vuokrausyrityksen kautta ainakin ensin, sillä rekrytointikustannukset ja työnantajavelvoitteet siirtyvät vuokrausyritykselle.

”Yritykselle on kaikin puolin edullisempaa ja tehokkaampaa käyttää meidän alan yritystä kuin että lähtisivät itse kyseiseen rekryprosessiin ja ottaisivat hakijan omille listoilleen, koska he eivät välttämättä tiedä työsuhteen pituutta tai tarvetta – nyt tarvitaan syksyyn, jatkosta ei vielä osata sanoa. Yrityksistä näkee nyt, että ovat varovaisempia kuin ennen noissa omissa rekrytoinneissaan.” (Vastaja 4, Vuokrausyritys B)

Tutkimuksessa nähtiin 11 erilaista erityispiirrettä, jotka johtuivat pääsääntöisesti kolmikantasuhteen vaikutuksista vuokratyövoiman rekrytointiin. Seuraavassa luvussa tutkimuksesta tehdään vielä yhteenveto ja pohditaan heränneitä johtopäätöksiä. Lopuksi tehdään vielä esitys jatkotutkimuksen aiheista.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen lopuksi vielä yhteenveto tutkimuksesta sekä johtopäätökset. Tämän jälkeen nostetaan vielä esille mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

6.1. Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen ensimmäisenä pääkysymyksenä oli **Minkälainen on vuokratyövoiman rekrytointiprosessi?** Tähän kysymykseen vastattiin yleisen rekrytinnin teorian avulla avaamalla ensin perinteinen rekrytointiprosessi (Kauhanen 2006: 68) ja tarkastelemalla sitä kolmikantasuhteen näkökulmasta (Sädevirta 2002: 25). Aihetta syvennettiin vuokrausyritysten rekrytointiasiantuntijoiden haastatteluilla, jotka toteutettiin tutkimushaastatteluina osana tätä laadullista tutkimusta.

Asiantuntijahaastatteluissa kävi ilmi, että vuokrausyrityksen on varauduttava jatkuvasti siihen, että heidän tilauskantansa voi muuttua paljon ja yllättäen. Kiireisiä tilauksia vuokratyövoimasta voi tulla samanaikaisesti useilta eri käyttäjäyrityksiltä. (Viitala ym. 2006: 63, 57.) Rekrytinnin laadun on pysyttävä kuitenkin hyvällä tasolla, että vuokrausyritys voi jatkaa liiketoimintaansa menestyksekkäästi. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että vuokrausyrityksellä on aina selkeä kuva siitä, miten rekrytointiprosessi toteutetaan laadukkaasti. Pitkällä tähtäimellä rekrytointiprosessia keventää vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välille syntyvä kumppanuussuhde, jolloin käyttäjäyrityksen yrityskulttuuri ja työskentelytiimit ovat jo tuttuja.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että vuokratyövoiman rekrytointi alkaa vuokrausyrityksen näkökulmasta käytännössä silloin, kun käyttäjäyritys tekee vuokrausyritykselle tilauksen vuokratyövoimasta. Henkilöstösuunnittelu on siis käyttäjäyrityksen vastuulla ja rekrytointi räätälöidään aina käyttäjäyrityksen tarpeiden mukaiseksi. (Viitala ym. 2006: 63.) Tutkimuksessa huomattiin, että henkilöstösuunnittelukaan ei toteudu niin strategisesti kuin silloin jos työvoimaa rekrytoidaan suoraan talon omille kirjoille, koska vuokratyövoima nähdään usein hyvin helppona keinona lisätä henkilöstöä ilman pitkäaikaista sitoutumista. (Kauhanen 2006: 36, 68; O'Meara 2013: 3 – 4; Viitala 2009: 8 – 10.)

Tutkimuksessa havaittiin, että vuokratyövoiman rekrytointiprosessin kriittisin vaihe on prosessin alussa toteutettava toimenkuvan ja vaatimusten muodostaminen yhdessä käyttäjäyrityksen kanssa. Tässä vaiheessa on tärkeää muodostaa yhdessä realistinen työtehtävän kuvaus sekä ne odotukset ja vaatimukset, joita vuokratyönhakijoilta toivotaan. Toimenkuvaa muodostaessa on otettava huomioon, että käyttäjäyritys on lain mukaan velvoitettu riittävien tietojen antamiseen, mutta vuokrausyrityksen rooli tässä vaiheessa on myös merkittävä. Molemmilla yrityksillä on oltava hyvä käsitys siitä, millaista vuokratyöntekijää tehtävään etsitään ja mitä vaatimuksia tehtävälle asetetaan. (Honkaniemi ym. 2006: 40 – 42; HPL 2014 c.) Mikäli tähän vaiheeseen ei käytetä riittävästi aikaa ja toimenkuvaan liittyvä kommunikointi on liian vähäistä, jää toimijoille vaillinaiset tiedot ja on hyvin todennäköistä, että vuokratyöntekijän rekrytointi epäonnistuu (Kyyräinen 2011). Haastatteluissa tämän rekrytointivaiheen merkitystä korostettiin ja se nostettiin kaikkein kriittisimmäksi prosessin vaiheeksi rekrytoinnin onnistumiseksi.

Tutkimuksessa ei voitu kuitenkaan nimetä yhtenäistä muuttumatonta vuokratyövoiman rekrytointiprosessia, joka olisi aina käytössä kaikissa vuokrausyrityksissä tai edes saman yrityksen sisällä. Haastatteluissa nousi nimittäin vahvasti esille, että rekrytointiprosessi räätälöidään aina asiakasyrityksen tarpeiden mukaiseksi. Käyttäjäyrityksen tarpeet lopulta määrittävät toteutetaanko rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan vai vain osaprosessina. Käyttäjäyritys määrittelee myös itse oman roolinsa ja vastuualueena rekrytointiprosessin aikana: joskus käyttäjäyritys haluaa olla mukana prosessin alusta asti ja jopa lukea kaikki saapuneet hakukirjeet läpi mutta usein he haluavat olla mukana vasta prosessin loppupuolella, kun lopullisia valintoja tehdään. Haastatteluissa mainittiin, että sitten kun kumppanuussuhde on jo vahva, käyttäjäyritys usein luottaa vuokrausyritykselle koko prosessin alusta loppuun asti hoidettavaksi. Rekrytointiprosessin räätälöinnistä johtuen tutkimuksessa esitelty vuokratyövoiman rekrytointiprosessi on enemmän vain suuntaa antava kuvaus siitä, miten rekrytointiprosessi kuitenkin usein etenee.

Tutkimuksen toisena pääkysymyksenä oli **Miten vuokratyön kolmikantasuhde vaikuttaa vuokratyövoiman rekrytointiin?**

Tutkimuksessa havaittiin, että vuokratyövoiman rekrytoinnin olennaisin ero tavanomaiseen suorarekrytointiin on kolmikantanäkökulma, joka vaikuttaa myös rekrytointiprosessin eri vaiheisiin (Sädevirta 2002: 25). Vuokrausyrityksen, käyttäjäyrityksen sekä vuokratyöntekijän välille syntyvä kolmikantasuhde onkin yksi

vuokratyövoiman rekrytointiin oleellisin erityispiirre. Kolmikantasuhteen vaikutuksia rekrytointiin listattiin yhteensä jopa 11, ne käsiteltiin tarkemmin luvussa 5.3.

Kolmikantasuhteen vaikutuksista eniten korostui vuokrausyritysten näkökulmasta nähtävä **kiire**. Kiire näyttäytyi nopeina tilauskannan muutoksina sekä nopeina vuokratyöntekijöiden aloituksina käyttäjäyrityksessä. Kiireellisyys nousi esiin myös käyttäjäyrityksen löyhempänä henkilöstösuunnitteluna sekä sitoutumattomuudella vuokratyöntekijöihin. Tutkimuksen mukaan vuokratyövoiman rekrytointia ei vielä nähdä lopullisena rekrytointina, vaan joustavana keinona lisätä henkilöstöä tilapäisesti. Vuokratyö nähtiin myös itsessään rekrytointikanavana, näin käyttäjäyrityksellä on aikaa tarkastella työvoiman pysyvää tarvetta sekä vuokratyöntekijän soveltuvuutta yritykseen.

Toinen kolmikantasuhteen vaikutus, joka tutkimuksessa korostui oli **kommunikointi**. Tämä näyttäytyi etenkin rekrytointiprosessin alun toimenkuvan muodostamisvaiheessa, kaikki asiantuntijat mainitsivat tämän vaiheen kaikkein kriittisimmäksi. Kommunikointi on kriittinen tekijä etenkin vuokrausyrityksen kannalta, sillä se voi menettää asiakkaansa – käyttäjäyrityksen tai hyvän vuokratyöntekijän – liian vähäisestä kommunikoinnista johtuvan virherekrytointin takia.

Kommunikoinnin merkitys tulee esille myös vuokrausyrityksen laajojen verkostojen kohdalla. Vuokrausyrityksellä on useita käyttäjäyrityksiä asiakkaanaan, joiden kanssa kannattaa pitää hyvää kumppanuussuhdetta yllä, sillä toimialalla on todella paljon kilpailijoita. Laajat verkostot auttavat vuokrausyritystä liiketoiminnan ylläpitämisessä, sillä he voivat tarjota eri käyttäjäyrityksille hyviä vuokratyöntekijöitä. Asiantuntijahaastatteluissa mainittiinkin, että vuokrausyrityksen on tärkeä tutustua myös pitkäaikaisiin asiakkaisiin aina uudestaan, että tiedetään varmasti millainen tilanne yrityksessä kulloinkin on.

Kolmikantasuhteesta johtuen vuokrausyrityksellä voidaan nähdä olevan kaksi asiakasta, joiden kanssa vuokrausyrityksen tulee kommunikoida jatkuvasti: käyttäjäyritys ja vuokratyöntekijä. Rehellinen, avoin ja kunnioittava keskusteluyhteys molempien asiakasryhmien kanssa on oleellista liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.

Lisäksi kommunikointi potentiaalisille työnhakijoille vaikuttaa vuokrausyrityksistä vallalla oleviin työnantajamielikuviin ja sitä kautta pitkällä aikavälillä myös koko toimialasta nähtäviin mielikuviiin. Vuokrausyrityksistä on aiemmin ollut negatiivinen mielikuva mutta se on asiantuntijoiden sekä teoreettisten lähteiden mukaan

helpottumassa. (Länsiväylä 2013.) Työantajamielikuva onkin oleellinen osa onnistunutta rekrytointia, että saataisiin houkutelua varmasti kaikkein parhaimmat hakijat mukaan.

6.2. Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten kolmikantasuhde vaikuttaa vuokratyövoiman rekrytointiin. Aihetta tarkasteltiin aineistolähtöisesti ensin kirjallisten lähteiden avulla ja sitten henkilöstövuokrauksen kentällä toimivien rekrytoinnin asiantuntijoiden kommenttien kautta. Aihetta ei ole aiemmin tutkittu riittävästi (Coe, Jones & Ward 2010: 1055), eikä vuokrausyritysten näkökulmaa ole tuotu esille (Viitala ym. 2006: 29), joten tutkimuksen teoriaosuudessa nojattiin pitkälti perinteisiin lähteisiin sekä ajankohtaisiin tieteellisiin kirjoituksiin. Empiirisessä osuudessa aineisto kerättiin teemahaastatteluna ja aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin keinoin.

Teoriassa on aiemmin mainittu, että vuokratyövoiman rekrytointi on jäänyt vähälle huomiolle tieteellisessä keskustelussa (Viitala ym. 2006: 29). Vuokratyön käyttö on lisääntynyt Suomessa voimakkaasti ja tulee edelleen lisääntymään, kun yritykset pyrkivät löytämään yhä joustavampia tapoja käyttää työvoimaa. Vuokratyövoiman rekrytointi on aiheena merkittävä, sillä vuokratyövoiman välitys on vuokrausyritysten pääsääntöinen tulonlähde ja kilpailu yritysten välillä on kovaa (Kasviö & Tjäder 2007: 185). Näiden syiden vuoksi tutkimuksen aihe on oleellinen ja ajankohtainen.

Olisikin tärkeää ymmärtää, miten vuokratyövoiman rekrytointi eroaa perinteisestä rekrytoinnista ja mitä haasteita tämä asettaa esimerkiksi vuokrausyrityksille. Vuokrausyrityksen tulisi toteuttaa vuokratyövoiman rekrytointi mahdollisimman huolellisesti ja pyrkiä jatkuvaan kehitykseen, jotta se voisi parantaa tarjoamiensa palveluiden laatua. Virherekrytoinnit voivat olla vuokrausyritykselle kohtalokkaita, sillä käyttäjäyrityksen on helppo vaihtaa toiseen vuokratyön toimittajaan, jolloin vuokrausyritys menettää maksavan asiakkaan. Tästä heräsi muutama pohtimisen arvoinen asia.

Tutkimuksen tulokset herättivät kysymyksen kiireen ja laadun yhteensovittamisesta: vaikuttaako vuokrausyritysten kiire toteutettavan rekrytoinnin laatuun? Entä voiko tutkimuksessa korostunut kiire helpottaa mikäli vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välille on muodostunut pitkäaikainen kumppanuussuhde ja vuokrausyritys tuntee jo

käyttäjäyrityksen yrityskulttuurin ja henkilöstön. Vuokrausyritys pystyisi tällöin myös ennakoimaan tulevia työvoiman tarpeita paremmin ja tekemään rekrytointia jo etukäteen niin sanottujen anonyymien hakujen avulla.

Vuokrausyrityksellä on myös kaksi pääasiallista asiakasta: käyttäjäyritys ja vuokratyöntekijä. Menestyäkseen kilpailussa vuokrausyrityksen on kyettävä toimittamaan laadukasta vuokratyövoimaa käyttäjäyrityksen tarpeisiin. Lisäksi on huomioitava, että työnantajamielikuva vaikuttaa myös parhaiden vuokratyöntekijöiden saamiseen. Vuokratyöhön liittyy edelleen myös ristiriitaisia asenteita ja ajatuksia, jotka vaikuttavat vuokratyön rekrytointiin. Vuokrausyritykset ovat parantaneet toimintansa laatua, mikä on johtanut asenteiden positiiviseen muutokseen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012). Tässä tutkimuksessa todettiin, että asenteet ja työnantajamielikuva vaikuttavat paljon siihen, minkälaisia työnhakijoita avoimiin vuokratyöpaikkoihin hakeutuu.

Onkin pohtimisen arvoista, onko vuokrausyrityksistä jopa turhaan vallalla vääristynyt mielikuva? Tutkimuksessa kävi nimittäin ilmi, että rekrytoinnit toteutetaan ammattilaisten toimesta ja vuokratyösuhteeseen sovelletaan samoja lakeja ja säännöksiä kuin tavanomaiseenkin työsuhteeseen. Ovatko nämä negatiiviset mielikuvat lopulta vain tunne tai jäännös menneisyydestä eikä nykypäivän todellisuutta? Johtaako tämä edelleen siihen, että vuokrausyritysten voi olla haasteellista houkutella kaikkein potentiaalisimpia työnhakijoita vuokratyöpaikkoihin?

Vuokratyö voidaan nähdä myös yhtenä työttömyyden helpottamisen keinona. Henkilöstöpalveluyritysten liiton puheenjohtaja Minna Vanhala-Harmanen sekä liiton toimitusjohtaja Merru Tuliara mainitsevat, että vuokratyöllä luodaan työpaikkoja, jotka eivät muuten olisi olemassa. Työtä luodaan tehtäviin, joihin olisi muuten liian kallista palkata työntekijöitä työn lyhyen keston vuoksi. Vuokratyöala työllistää noin 100 000 suomalaista ja kehityksen nähdään olevan nousujohteinen. (Vanhala-Harmanen & Tuliara 2013.) Promenaden teettämän tutkimuksen (2012) mukaan vuokratyötä otettiin usein vastaan pääasiassa siksi, että vältettäisiin työttömyys ja jotta voitaisiin itse valita työaika ja -paikka. Tämän lisäksi vuokratyöllä haluttiin tienata lisäänsioita, kartuttaa työkokemusta sekä välttää kokoaikainen työsuhde. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

Käyttäjäyrityksen näkökulmasta vuokratyövoiman käyttö tarjoaa yritykselle erittäin joustavan keinon työvoiman käyttöön. He saavat käyttöönsä myös rekrytoinnin

asiantuntijat, jotka toteuttavat rekrytointiprosessin. Vuokratyöntekijän näkökulmasta vuokratyö tarjoaa parhaimmillaan hyvin joustavan tavan tehdä työtä hyvin erilaisissa organisaatioissa. Työsopimuksen muodostaminen vuokratyöntekijän kanssa on vuokrausyrityksen vastuulla. Siihen vaikuttaa käyttäjäyrityksen työvoiman tarve, sillä työsuhteen pituus määritellään tarpeen mukaiseksi. Työsopimus solmitaan usein määräaikaaisesti voimassa olevana. (Työsopimuslaki 3§ 55/2001; Viitala ym. 2005: 18.) Haasteena voidaan nähdä useiden määräaikaisten sopimusten solmiminen, sillä lain mukaan määräaikaaisuudelle on oltava riittävät perusteet (Työsopimuslaki 3§ 55/2001). Tämä on tärkeä huomio, sillä mikäli määräaikaisuuden perusteet eivät täyty, katsotaan työsuhteen olevan vakituinen ja liiketoimintariski siirtyy vuokrausyritykselle.

6.3. Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimuksessa painotettiin vuokrausyritysten näkökulmaa ja haastateltavia rekrytoinnin asiantuntijoita oli kolmesta eri vuokrausyrityksestä. Jatkotutkimuksen rooli tulisi olla selvittää aihetta vielä laajemmin useissa eri vuokrausyrityksissä ja lisäksi ottaa huomioon myös käyttäjäyrityksen sekä vuokratyöntekijän näkökulma.

Vuokratyö tulee jatkossakin olemaan ajankohtainen tutkimuksen aihe, sillä vuokratyön katsotaan vakiintuneen ja jopa lisääntyvän Suomessa. Tutkimusta olisikin hyvä syventää esimerkiksi laadukkaiden asiantuntijahaastatteluiden teettämisellä. Aihetta olisi hyvä tarkastella ainakin seuraavien jatkokysymyksien avulla:

- Onko vuokratyövoiman rekrytoinnilla muitakin erityispiirteitä?
- Toteutuuko laadukas rekrytointi kovasta aikapaineesta huolimatta?
- Millainen vaikutus alaan kohdistuvilla asenteilla on hyvien vuokratyöntekijöiden löytymiseen?
- Millainen mielikuva työnhakijoille todella vuokratyöstä on?
- Saavatko vuokrausyritykset kaikkein potentiaalisimpia hakijoita riittävästi?
- Onko vuokrausyrityksen mahdollista tutustua kiireessä riittävän hyvin kaikkiin asiakasyrityksiinsä, jotka voivat toimia hyvin erilaisilla toimialoilla?
- Kuinka usein pitkäaikaisia kumppanuussuhteita syntyy vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välille?
- Kuinka kauan hyvän kumppanuussuhteen syntymiseen kuluu aikaa?
- Missä vaiheessa vuokratyöntekijän rekrytoinnin voidaan todeta onnistuneen?

- Kuinka monta peräkkäistä määräaikaista työsuhdetta vuokratyöntekijän kanssa käytännössä solmitaan?
- Kuinka usein vuokratyöntekijän katsotaan käytännössä olevan vakituisessa työsuhteessa vuokrausyritykseen?

LÄHDELUETTELO

- Alueuudistus (2017). *Hallituksen linjaus 5.4.2016*. [online]. [viitattu 1.4.2017].
 Saatavilla: <URL: <http://alueuudistus.fi/maakuntauudistus/hallituksen-linjaukset>>.
- Bardazzi R. & S. Duranti (2016). *Atypical work: a threat to labour productivity growth? Some evidence from Italy*. International Review of Applied Economics. Vol 30. No 5. S. 620 – 643.
- Brennan, L., M. Valos & K. Hindle (2003). *On-hired Workers in Australia. Motivations and Outcomes*. RMIT. Occasional Research Report. Melbourne.: RMIT University.
- Coe, N. M., K. Jones & K. Ward (2010). Geography Compass. *The business of temporary staffing: A developing research agenda*. Blackwell Publishing Ltd. 1055-1068.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2012). Vuokratyöntekijät yhä tyytyväisempiä työhönsä. [online]. [viitattu 5.2.2017]. Saatavilla: <URL: <http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2012/03/26/vuokratyontekijat-yha-tyytyvaisempia-tyohonsa/>>.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2015). Osuvuutta rekrytointiin, tehoa työnvälitykseen. [online]. [viitattu 15.4.2017]. Saatavilla: <URL: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-2014-Osuvuutta-rekrytointiin-tehoa-tyonvalitykseen.pdf>>.
- Eljala J. & P. Komonen (2016). Epätyypillinen on työelämän uusi tyyppillinen. Suomalaisen työn liitto. [online]. [viitattu 8.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://suomalainentyo.fi/2016/02/03/epatyypillinen-on-tyoelaman-uusi-tyypillinen/>>.
- Elomaa, N. (2011). *Ulkopuolisen työvoiman käyttö*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Helsilä, M. & S. Salojärvi (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Hietala, H., K. Kaivanto & E. Schön (2014). *Vuokratyö*. Viro: Talentum Media Oy.

- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2011). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- HPL (2017 a). *Liikevaihtotiedustelu*. [online]. [viitattu 30.3.2017]. Saatavilla: <URL: <http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl-joulukuu-2016-lv.pdf> >.
- HPL (2014 b). *Tietoa toimialasta*. [online]. [viitattu 20.2.2017]. Saatavilla: <URL: http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/tietoa_toimialasta/index.php>.
- HPL (2014 c). *Alan yleiset sopimusehdot*. [online]. [viitattu 30.3.2017]. Saatavilla: <http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/yleiset-sopimusehdot/yse-ehdot-28012014_final.pdf>.
- HPL (2017 d). *Jäsenyritykset*. [online.] [viitattu 30.3.2017]. Saatavilla: <<http://www.hpl.fi/jasenyrietykset/lista-jasenyrietyksista.html>>.
- HPL (2016 e). *Vuokratyöntekijätutkimus 2016*. [online]. [viitattu 1.4.2017]. Saatavilla: <URL: http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-vuokratyontekijatutkimus-2016_netti.pdf>.
- HPL (2017 f). *Pilottihankkeet 2016*. [online]. [viitattu 1.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://www.hpl.fi/yksityinen-tyonvalitys/yksityisen-ja-julkisen-tyonvalityksen-yhteistyö/pilottihankkeet-2016.html>>.
- Honkaniemi, L., K. Junnila, J. Ollila, H. Poskiparta, A. Rintala-Rasmus & J. Sandberg (2006). *Viisaat valinnat*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jantunen, H. (2013). *"Monen nuoren työttömyys katkaistu vuokratyön avulla"*. Verkkouutiset. [online]. [viitattu 4.4.2017]. Saatavilla: <URL:<http://www.verkkouutiset.fi/talous/vuokratyö%20nuorisotyöttömyys5827>>
- Jouppila, V (2016). *Kasvupalvelut*. [online]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 1.4.2017]. Saatavilla: <URL:

<http://tem.fi/documents/1410877/3401333/Jouppila.pdf/bc2937b7-263c-4248ad13-b927e9b191c9>>

Julkunen, R. & J. Nätti (1995). *Muuttuvat työajat ja työsuhteet*. Työministeriön työaikamuotojen tutkimus- ja kehittämisprojektin I vaihe. Työpoliittinen tutkimus. No. 104. Helsinki: Työministeriö.

Kasvio, A. & J. Tjäder (2007). *Työ murroksessa*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kiviniemi, K (2001). Laadullinen tutkimus prosesseina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 2. s. 68 – 84. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

KKO 2012:10 (2012). *Työsopimus – määräaikainen työsopimus – vuokratyö*. [online]. [viitattu 5.2.2017]. Saatavilla: <URL: [http://www.edilex.fi/kko/ennakkoratkaisut/20120010?offset=1&perpage=20&phase=Määräaikainen+työsopimus&sort=timedesc&typeIds\[\]=5&searchKey=50492](http://www.edilex.fi/kko/ennakkoratkaisut/20120010?offset=1&perpage=20&phase=Määräaikainen+työsopimus&sort=timedesc&typeIds[]=5&searchKey=50492) >.

Kyynäräinen, T. (2011). *10 tapaa pilata rekrytointi*. Kauppalehti [online]. [viitattu 5.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/10+tapaa+pilata+rekrytointi/20110576363> >

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004). Valtion säädöstietopankki Finlex. [online]. [viitattu 5.2.2017]. Saatavilla: <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040759#Lid189086> >

Lehto, A. & Salonen, A. (2017). *Vuokratyöopas*. [online]. PRO & SAK. [viitattu 11.3.2017]. Saatavilla: <URL: <http://www.vuokratyopas.fi/media/assets/pdf/vuokratyopas.pdf.pdf> >.

Lorenz, M. (2011). *The true cost of a bad hire*. Career builder. [online]. [viitattu 10.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://thehiringsite.careerbuilder.com/2011/12/16/true-cost-of-a-bad-hire/> >

Länsiväylä (2013). *Vuokratyö ei ole enää peikko SAK:lle*. [online]. [viitattu 8.2.2017].
Saatavilla: <URL: <http://www.lansivayla.fi/artikkeli/246344-vuokratyo-ei-ole-ena-peikko-saklle> >

Markkanen, M. (2009). *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. WSOYpro. Helsinki.

Moorman, R. & L. Harland. (2002). *Temporay Employees as Good Citizens. Factors Influencing Their OCB Performance*. Journal of Business and Psychology, vol. 17, 171-187.

Nederström, M. (2011). *Henkilöarviointi – halpaa kuin saippua*. Blogi @ Psycon. [online]. [viitattu 10.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/henkiloarviointi-halpaa-kuin-saippua> >

Niitamo, P. (2000). *TYÖHAASTATTELU – Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*. Helsinki: Oy Edita Ab.

O'Meara, B. (2013). Staffing, the organisation and recruitment and selection. *Handbook of strategic recruitment and selection*. Emerald Group Publishing Limited. S. 1 – 166.

Reiluja vuokratöitä (2014 a). *Auktorisointi*. [online]. [viitattu 20.3.2017]. Saatavilla: <URL: http://www.reilujavuokratoita.fi/reiluja_vuokratoita/fi/auktorisointi/auktorisointi.hp>.

Reiluja vuokratöitä (2014 b). *Auktorisoidut yritykset*. [online]. [viitattu 20.3.2017]. Saatavilla: <URL: <http://www.reilujavuokratoita.fi/reilujavuokratoita/fi/auktorisoidut-yritykset/index.php>>.

Searle, R. (2003). *Selection & recruitment – a critical text*. The Open university.

Seppälä, L. (2012). *Joustavuuden huippu – Nollatyösopimus*. Helsingin Sanomat [online]. [viitattu 25.3.2017]. Saatavilla: <URL:

<http://www.hs.fi/tyoelama/Joustavuuden+huippu++nollatyösoimus/a1354342014601>>.

Shih, H. & Y. Chiang (2011). *Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect*. The International Journal of Human Resource Management. [online]. [viitattu 5.4.2017]. Vol. 22: s: 163 – 180. Saatavilla: <URL: <http://search.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/login.aspx?direct=true&db=buh&A=57657973&site=ehost-live>>.

Sitra (2017). Millainen on uusi elinvoimainen työelämä?. [online]. [viitattu 8.4.2017]. Saatavilla: <URL: <https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo/#mista-on-kyse>>.

Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. 1. Painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Suomen Psykologiliitto ry (2014 a). *Miksi henkilöarvioinnin sertifikaatti?*. [online]. [viitattu 15.2.2017]. Saatavilla: <URL: http://www.psyli.fi/tietoa_psykologeista/henkiloarviointi>.

Suomen Psykologiliitto ry (2014 b). *Myönnetyt sertifikaatit*. [online]. [viitattu 15.2.2017]. Saatavilla: <URL: http://www.psyli.fi/tietoa_psykologeista/henkiloarviointi/myonnetyt_sertifikaatit>.

Syrjänen, P. (2006). *Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Sädevirta, M. (2002). *Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus*. Helsinki: WSOY.

TE-palvelut (2017 a). *Avoimet työpaikat*. [online]. [viitattu 2.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://paikat.te-palvelut.fi/tpt/>>.

TE-palvelut (2017 b). *Työmarkkinatori – uusi rekrytointialusta tulossa*. [online]. [Viitattu 1.4.2017]. <URL: http://toimistot.te-palvelut.fi/etela-savo/-/asset_publisher/PZSaJM2bHT5r/content/tyomarkkinatori-uusi-rekrytointialusta-tulossa;jsessionid=A3461D104916A78BBD68ECF74F443F98?redirect=http%3A

%2F%2Ftoimistot.te-palvelut.fi%2Fetela-savo%3Bjsessionid%3DA3461D104916A78BBD68ECF74F443F98%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_PZSaJM2bHT5r%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-4%26p_p_col_pos%3D2%26p_p_col_count%3D5>.

Tieteen termipankki (2017). Epätyypillinen työsuhde. [online]. [viitattu 8.4.2017].

Saatavilla: <URL:

http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:epätyypillinen_työsuhde>.

Tilastokeskus (2012 a). *Työvoimatutkimus – työllisyys ja työttömyys vuonna 2011*. [online]. [viitattu 29.11.2016]. Saatavilla: <URL: http://www.stat.fi/til/tyti/2011/13/tyti_2011_13_2012-03_09_kat_004_fi.html>.

Tilastokeskus (2009 b). *Väestöennuste 2009-2060*. [online]. Helsinki: Suomen virallinen tilasto [viitattu 1.2.2017]. Saatavilla: <URL:http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09_30_tie_001_fi.html>.

Tilastokeskus (2012 c). *Henkilöstönvuokrauksen käyttö jatkoi kasvuaan vuonna 2011*. Viitattu 12.12.2014 [online]. [viitattu 10.2.2017]. Saatavilla: <URL: http://www.stat.fi/til/palhy/2011/palhy_2011_2012-10_03_tie_001_fi.html>.

Tilastokeskus (2014 d). Nuorten elinoloja ei voi kuvata pelkän työttömyysasteen avulla. [online]. [viitattu 6.4.2017]. Saatavilla: <URL: http://www.stat.fi/artikkelit/2013/art_2013-03_11_002.html>.

Tilastokeskus (2017 e). Työvoimatutkimus. [online]. [viitattu 30.3.2017]. Saatavilla: <URL:http://www.stat.fi/til/tyti/2017/01/tyti_2017_01_2017-02-21_tie_001_fi.html> .

Tilastokeskus (2017 f). Työn tekemisen uudet muodot ja tilastot. [online]. [viitattu 8.4.2017]. Saatavilla: <URL: http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_002.html?s=0>.

- Tilastokeskus (2017 g). Harkinnanvarainen näyte. Käsitteet. [online]. [viitattu 16.4.2017]. Saatavilla: <URL: http://www.stat.fi/meta/kas/hark_var_nayte.html>.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työaikalaki (605/1996). Valtion säädöstietopankki Finlex. [online]. [viitattu 8.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L4P17>>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2017 a). *Vuokratyöopas*. [online]. [viitattu 1.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokratyöopas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2017 b). *Yksityinen työnvälitys ja työvoiman vuokraus kasvussa* [online]. [viitattu 1.4.2017]. Saatavilla: <URL: http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/yksityinen-tyonvalitystoiminta-ja-tyovoiman-vuokraus-kasvussa>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2017c). *Maakuntaudistus*. [online]. [viitattu 1.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://tem.fi/maakuntaudistus>>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2017 d). *Kysymyksiä ja vastauksia aluekehittämisestä ja kasvupalveluista* [online]. [viitattu 1.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://tem.fi/kysymyksiä-ja-vastauksia-kasvupalveluista>>.
- Työterveyslaitos (2010). *Organisaatioiden rekrytointikäytännöt*. Helsinki.
- Työsopimuslaki (55/2001). Valtion säädöstietopankki Finlex. [online]. [viitattu 8.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>>.
- Työsuojeluhallinto (2014). *Vuokratyö*. [online]. [viitattu 1.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/vuokratyo> >.
- Valtioneuvosto (2017). *Työllisyys ja kilpailukyky*. [online]. [viitattu 1.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman->

toteutus/työllisyys/karkihanke4>.

Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.

Vanhala-Harmanen M. & M. Tuliara (2013). *Vuokratyö hyödyttää työntekijöitä ja yrityksiä*. Helsingin Sanomat. [online]. [viitattu 12.12.2016]. Saatavilla: <URL: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1382850285080>>.

Viitala, R. (2009 a). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2009 b). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & J. Mäkipelkola (2005). *Työntekijä vuokrattuna: Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä*. Helsinki: Työministeriö.

Viitala, R., M. Vettensaari & J. Mäkipelkola (2006). *Näkökulmia vuokratyöhön*. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.

Welling A. (2014). *Vakituinen työpaikka irtoaa joka neljännelle vuokratyöläiselle*. [online]. [viitattu 14.12.2016]. Saatavilla: <URL: http://yle.fi/uutiset/vakituinen_tyopaikka_irtoaa_joka_neljannelle_vuokratyolaiselle/7497823?ref=leiki-uu>.

Yle Uutiset (2013). *Yleistynyt nollasopimus lupaa työsuhteen, muttei töitä*. Talousuutiset [online]. [viitattu 12.3.2017]. Saatavilla: <URL: <http://yle.fi/uutiset/3-6471862>>.

Yle Uutiset (2017). *Työnvälitykseen iskee täysremontti – yksityisille yrityksille aukeavat suuret markkinat*. [online]. [viitattu 1.4.2017]. Saatavilla: <URL: <http://yle.fi/uutiset/3-9142602>>.

LITTEET

1. Haastattelurunko

Kertoisitko omasta roolistasi ja työnkuvastasi?

Millä toimialoilla teidän henkilöstövuokrauksenne toimii?

Minkälaisia palveluita yritykset hakevat henkilövuokrausyrityksiltä?

Minkälainen rekrytointiprosessin kuvaus tai vaihemalli teillä on käytössä?

Miten päävastuu ja roolit jakautuvat käyttäjäyrityksen ja vuokrausyrityksen välillä rekrytointiprosessin eri vaiheissa?

Mitä erityispiirteitä näkisit vuokratyövoiman rekrytoinnissa olevan? (Vrt. Perinteiseen suorarekrytointiin.)

Mitkä ovat kriittisiä rekrytointivaiheita? Miksi?

Miten vähennätte virherekrytointien mahdollisuutta?

Mitä muita erityispiirteitä nostaisit esille?

